



# LAUREA

# Palveluiden tuotteistaminen ja hinnoittelu

## CASE: Tilitoimisto Oy

• • • • •

Alén, Jenni

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Hyvinkää

**Palveluiden tuotteistaminen ja hinnoittelu**  
**CASE: Tilitoimisto Oy**

Jenni Alén  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Lokakuu 2009

## Palveluiden tuotteistaminen ja hinnoittelu CASE: Tilitoimisto Oy

Vuosi	2009	Sivumäärä	68
-------	------	-----------	----

Työssä tutkittiin yleisesti tilitoimistojen palveluiden hinnoittelua. Palveluista erityisesti tarkkailtiin lakisääteisiä palveluita sekä konsultointi- ja neuvontapalvelua. Case-yritys Tilitoimisto Oy on pystynyt tarjoamaan asiakkailleen konsultointi- ja neuvontapalvelua, mutta palvelun hinnoittelu koettiin haasteelliseksi. Yrityksen käyttämä tuntiveloitus on laskettu sopivaksi kustannuksiin nähden useita vuosia sitten ja yritys kaipasi uusia kehitysideoita palveluidensa hinnoitteluun. Tutkittiin mahdollisuutta käyttää tuotteistamista hinnoittelun apuna, sillä lähdeaineiston mukaan tuotteistaminen helpottaa hinnoittelua.

Tutkimus pohjautuu käytettyyn lähdeaineistoon, jota olivat kirjallisuus ja erilaiset artikkelit. Artikkelit olivat pääosin asiantuntijoiden näkemyksiä alan kehityksen suunnasta sekä alalle tehtyjä tutkimuksia. Lisäksi Tilitoimisto Oy:n asiakkaille laadittiin kyselytutkimus. Tietoa saatiin myös havainnoimalla, sillä koko projektin ajan tehtiin yhteistyötä yrityksen toimitusjohtajan kanssa.

Kyselyn tulokset tukivat teorian näkökulmia. Konsultointi- ja neuvontapalvelu on kasvattanut suosiotaan viime vuosien aikana. Hinnoittelua tarkasteltiin useista näkökulmista ja tästä Tilitoimisto Oy sai runsaasti uusia ideoita. Havaittiin, että konsultointi- ja neuvontapalvelun hinnoittelua pystytään kehittämään vasta, kun sekä asiakas että yritys itse ymmärtävät palvelun rahallisen arvon.

Asiasanat: tuotteistaminen, hinnoittelu, tilitoimisto, konsultointi- ja neuvontapalvelu

Jenni Alén

**Productisation and pricing of the services CASE: Tilitoimisto Oy**

Year	2009	Pages	68
------	------	-------	----

---

Pricing of the services provided by accounting companies was researched in this thesis. Statutory services and consultancy and guidance service were observed especially. The case company Tilitoimisto Oy has been able to offer consultancy and guidance service to its customers but the pricing has been found challenging. The hourly fee the company has been charging was calculated to fit with costs several years ago so the company was in need of some development ideas. It was decided to study the possibility of using productisation to help the pricing because based on the source material, productisation helps the pricing.

The thesis is based on the source material which in this case was literature and multiple articles. The articles written by experts contained mainly opinions concerning development of the branch and researches done in this line of business. A survey was conducted to the customers of Tilitoimisto Oy. By working in close cooperation with the managing director of Tilitoimisto Oy for the duration of the project, information was also gathered by observing.

The results of the survey supported the viewpoints of the theory. In the past few years consultancy and guidance service has been gaining popularity. The pricing of the service was contemplated from multiple standpoints and Tilitoimisto Oy got plenty of new ideas. It was discovered that it is not possible to develop the pricing before both the customer and the company understand the financial value of the service.

Key words: productisation, pricing, accounting company, consultancy and guidance service

## SISÄLLYS

1	Johdanto.....	6
1.1	Tavoitteet .....	7
1.2	Tutkimusongelma.....	7
1.3	Tutkimusmenetelmä .....	9
2	Tilitoimistoalan nykytila ja kehityssuunta .....	11
2.1	Teknologian kehitys muutosten lähtökohtana .....	13
2.2	Tilitoimiston palveluiden kehitys .....	14
2.3	Asiakasodotukset ja toimintaympäristö muuttuvat .....	15
2.4	Osaamisen merkitys kasvaa.....	17
3	Palveluiden tuotteistaminen .....	18
3.1	Tuotteistamisen eri tyylit .....	20
3.2	Tuotteistusprosessi.....	23
4	Hinnoittelu .....	25
4.1	Hinnoittelustrategia .....	27
4.2	Hinnoittelumenetelmät .....	29
4.3	Palvelutuotteen hinnan asettaminen .....	30
4.3.1	Perinteiset kustannuslaskentamallit .....	31
4.3.2	Toimintoperusteinen kustannuslaskenta .....	33
5	Case: Tilitoimisto Oy .....	34
5.1	Tilitoimiston nykytilanne.....	34
5.2	Palveluiden kehitysmahdollisuudet.....	36
5.3	Tilitoimiston eri palveluiden hinnoittelu .....	40
5.3.1	Laskentaperiaatteet .....	42
5.3.2	Palvelupakettien hinnoittelu.....	47
5.3.3	Konsultointi- ja neuvontapalvelun hinnoittelumahdollisuudet .....	49
6	Pohdinta .....	51
	Lähteet .....	53
	Kuvaotsikkoluettelo .....	55
	Taulukko-otsikkoluettelo .....	56
	Liitteet .....	57
	Liite 1: Tilitoimiston palvelujen ja hinnoittelun kehittämiskysely.....	58
	Liite 2: Excel-laskelmat .....	63

## 1 Johdanto

Tilitoimistoja on Suomessa useita tuhansia ja ne tarjoavat asiakkailleen tänä päivänä monipuolista taloushallintopalvelua. Tilitoimistojen toiminta on muuttunut jatkuvasti ja erityisen voimakasta muutos on ollut 2000-luvulla. Osa tilitoimistoista on innokkaasti kehittänyt toimintaansa, kun osa pitäytyy edelleen tiukasti vanhoissa rutiineissa. Kahdeksi vallitsevaksi strategiavaihtoehdoksi ovatkin nousseet hintajohtajuusstrategia sekä pätevyysstrategia. Tilitoimistot kilpailevat siis joko edullisten hintojen tai osaamisen avulla. Alan kehittymisen on mahdollistanut teknologian kehitys, jonka avulla tilitoimistot ovat pystyneet vähentämään peruskirjanpitoon kuluvaa aikaa ja panostamaan asiakkaita hyödyttävään konsultointi- ja neuvontapalveluun. Konsultointi- ja neuvontapalvelu on tullut jäädäkseen useiden tilitoimistojen palveluvalikoimaan. Ongelmaksi alalla on havaittu uuden palvelurakenteen hinnoittelu. Konsultointi- ja neuvontapalvelu hinnoitellaan yhä useissa tilitoimistoissa normaalilla tuntiveloituksella samaan hintaan kuin muutkin palvelut. Palvelulle asetetaan usein liian matala hinta, koska sen arvo on vaikea määrittää.

Case-yrityksenä esiteltävän Tilitoimisto Oy:n näkökulmasta voidaan tarkastella konsultointi- ja neuvontapalvelua hieman tarkemmin, sillä yritys on tarjonnut palvelua asiakkailleen jo usean vuoden ajan. Yrityksen asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä saamaansa palveluun ja useat asiakkaat käyttävät konsultointi- ja neuvontapalvelua säännöllisesti kuukausittain. Myös Tilitoimisto Oy:ssä toiminnan kehittymisen myötä tulevat hinnoittelumuutokset on koettu haasteeksi. Yritys haluaa kehittää toimintaansa alan kehityksen myötä ja halu panostaa pätevyysstrategiaan hintajohtajuusstrategian sijaan näkyä. Hinnoittelun tutkiminen ja muuttaminen on yritykselle ajankohtaista, sillä nykyinen tuntiperusteinen hinta kustannuksiin nähden on laskettu useita vuosia sitten ja yleinen hintatason muutos on ollut havaittavissa. Työn tarkoituksena onkin tutkia ja mahdollisuuksien mukaan esitellä Tilitoimisto Oy:lle uusia hinnoitteluvaihtoehtoja. Mahdollisuutta käyttää tuotteistamista hinnoittelun apuna tutkitaan, sillä tuotteistamisen on tarkoitus helpottaa hinnoittelua. Uusi hinnoittelu mahdollistaisi toiminnan kehityksen lähemmäs valittua toimintastrategiaa ja tätä kautta asiakkaiden toiveita.

Konsultointi- ja neuvontapalvelun tarkoituksena on antaa asiakkaalle uusia näkökulmia. Konsultin tarkoitus on auttaa ja ohjata asiakasta ymmärtämään omaa liiketoimintaansa sekä sitä kautta opettaa kehittämään sitä. Tilitoimistoissa asiakkaat eivät kuitenkaan vielä osaa vaatia monipuolista ja kattavaa konsultointipalvelua. Asiakkaat tarvitsevat neuvoja niin palkkojen laskemisessa kuin asettaessaan tuotteelleen hintaa. He arvostavat neuvoja, mutta eivät ymmärrä riittävästi toimintansa kannattavuudesta tai mahdollisuuksista hyödyntää konsultointipalvelua.

Konsultin tulee toimillaan luoda avoin, rehellinen ja luottamuksellinen suhde asiakkaaseen, jotta asiakas ostaisi kyseistä palvelua tilitoimistolta. Tilitoimiston konsultti pystyy säilyttämään sopivan etäisyyden asiakkaaseen ja antamaan näin puolueettoman näkökulman asiakkaan ongelmiin. Konsultointityön ongelmana ovat eettiset ongelmat, sillä konsultin pitää toimia ensisijaisesti asiakkaan etua ajatellen. Asiakkaan pitää pystyä luottamaan konsultin antamiin neuvoihin ilman kyseenalaistamista. Tämän vuoksi Tilitoimisto Oy:ssä konsultointipalvelua antaa tällä hetkellä vain yrityksen toimitusjohtaja. Hänellä on alalle sopiva koulutus ja yli 20 vuoden kokemus tilitoimiston johtamisesta. Konsultointipalvelun kehittämisen kannalta olisikin tärkeää pystyä tuomaan alalle uusia osaajia, joilla olisi valmiuksia toimia eettisesti ja asiakkaan etua ajatellen.

### 1.1 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on selkeyttää tilitoimistoalan eri palvelujen hinnoittelua ja tutkia case-yrityksen mahdollisuuksia uusia ja kehittää hinnoittelumenetelmäänsä. Teorian avulla tutkitaan tilitoimistoalan nykytilannetta sekä lähivuosille ennustettavia muutoksia. Selvitetään myös, onko tuotteistamista mahdollista käyttää hinnoittelun apuna. Tuotteistamisen avulla on tarkoitus pystyä erittelemään palvelut ja hinnoittelemaan uudestaan.

Case-osuuden tavoitteena on selvittää Tilitoimisto Oy:n nykyisen tuntiveloituksen oikeellisuus nykyisiin kustannuksiin nähden ja esittää yritykselle muita mahdollisuuksia eri palveluidensa hinnoitteluun. Työn avulla Tilitoimisto Oy pystyisi kehittämään palveluitaan lähemmäs valitsemaansa toimintastrategiaa, muokkaamaan palveluitaan uuteen muotoon ja hinnoittelemaan palvelunsa kannattavasti. Uudelleenjärjestelyiden myötä luodaan yritykselle lisää kilpailuetua ja kannattavuutta. Tilitoimisto Oy on itsekin havainnut kohteet, joissa on kehittämisen varaa, mutta pienten resurssien vuoksi kehitys on edennyt pienin askelin.

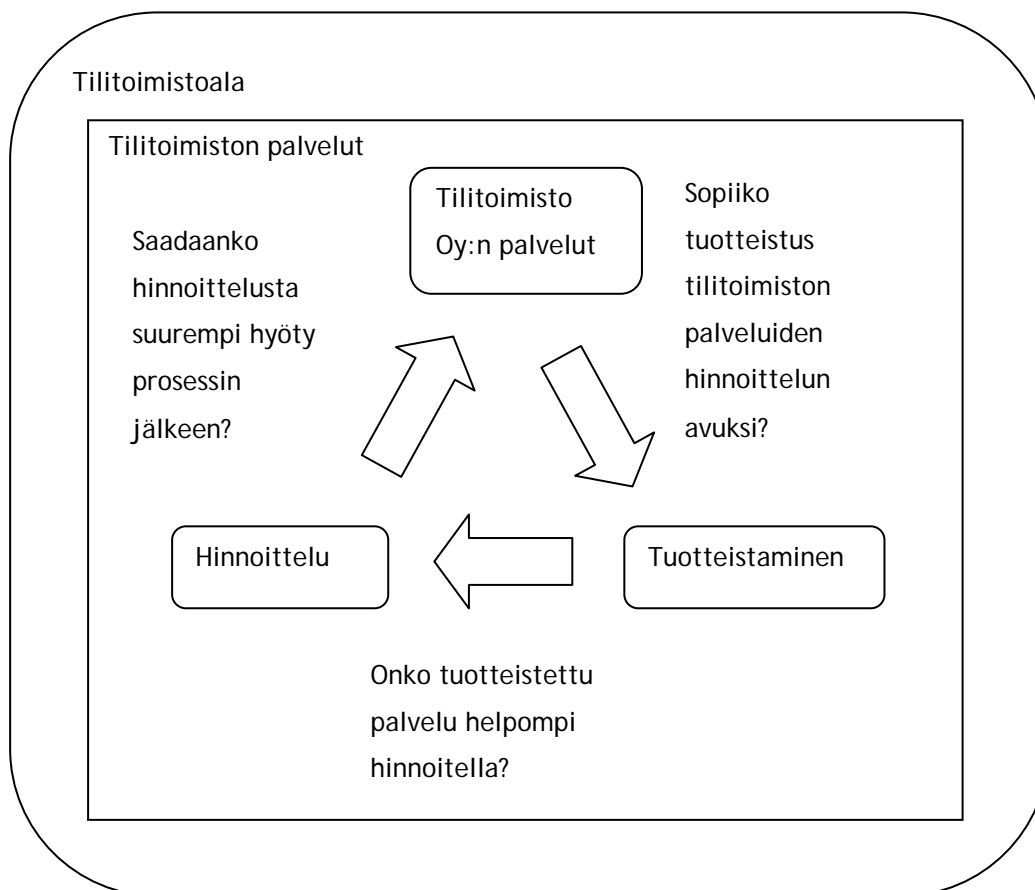
### 1.2 Tutkimusongelma

Työn tarkoituksena on tutkia tilitoimistojen palveluita ja niiden hinnoittelua. Erityisesti konsultointi- ja neuvontapalvelun käyttöä ja sen hinnoittelua halutaan tarkastella lähemmin. Työn tavoitteita, tarkoitusta ja tutkimusongelmaa voidaan selkeyttää seuraavien pää- ja alakysymysten avulla:

- Miten tilitoimistojen palvelurakenne tulee muuttumaan ja miten tilitoimistot hinnoittelevat palvelunsa palvelurakenteen muuttuessa?

Alakysymyksiä ovat:

- Mikä on konsultointi- ja neuvontapalvelun merkitys muiden tilitoimistopalveluiden rinnalla ja miten konsultointipalvelu on tilitoimistoissa hinnoiteltu?
- Miten muut tilitoimistopalvelut ovat tällä hetkellä hinnoiteltu ja minkälaisia hinnoittelumenetelmiä käyttäen?
- Miten asiakasodotukset tulevat muuttumaan?



Kuva 1: Teoreettinen viitekehys

Teoreettisella viitekehyksellä tarkoitetaan teorioiden rajausta tutkimukseen kohdistuviksi osiksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 120). Kuvasta on nähtävillä työn eri vaiheet, joita ovat yleisesti tilitoimistoalan sekä case-yrityksen palvelurakenteen tarkastelu, tuotteistamisen hyödyntämisen tutkiminen sekä hinnoittelun kehittäminen. Laajassa muodossa kuvaa tarkastellaan koko tilitoimistoalan näkökulmasta. Työn tutkimusstrategia on tapaustutkimus eli case, joten teoreettista viitekehystä tarkastellaan lähemmin juuri Tilitoimisto Oy:n näkökulmasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 130). Kuvassa tilitoimiston palvelut sisältävät kaikki tilitoimiston palvelut ja koko prosessin, jota työssä



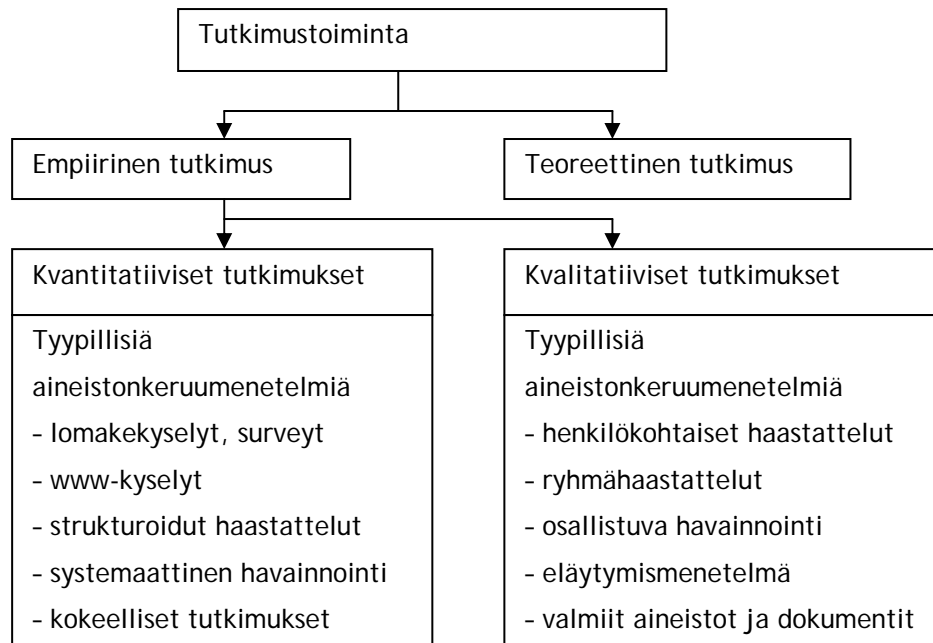
tutkitaan. Tilitoimisto Oy:n palvelut ovat muuttuneet nykyaikaisemmiksi alan kehityksen myötä, tämä tekee aiheesta ajankohtaisen.

Palvelut jaetaan perus- sekä lisäpalveluihin. Peruspalveluita ovat kirjanpito, palkanlaskenta, tilinpäätösten teko, veroilmoitusten laadinta, alv-valvontailmoitusten lähetys sekä työnantajatilitysten lähetys. Peruspalveluita voidaan kutsua myös lakisääteisiksi palveluiksi, sillä lait edellyttävät yrityksiä tekemään kirjanpidon, toimittamaan tilinpäätöksen, veroilmoituksen, alv-valvontailmoitukset sekä mahdolliset työnantajatilitykset. Palkanlaskennassa pakollista on ennakonpidätysten ja sotujen maksaminen sekä vuosittaiset palkkailmoitukset. Tilitoimisto Oy:ssä lisäpalvelut ovat verosuunnittelua ja verolaskelmia, laskutusta, rahaliikenteen hoitamista, konsultointi- ja neuvontapalvelua, ostoreskontran ja myyntireskontran käyttöä, budjettien laatimista, tilinpäätöksen analysointia sekä sähköistä taloushallintoa. Näitä lisäpalveluita eivät kaikki tilitoimistot käytä, mutta ne ovat suuressa määrin yleistyneet.

Konsultointi- ja neuvontapalvelu on noussut avainasemaan tilitoimistojen toiminnassa, niin myös Tilitoimisto Oy:ssä ja palvelua käyttävät yhä useammat asiakkaat. Tilitoimisto Oy:n kehityksen kannalta olisi ajankohtaista tässä kehityksen vaiheessa tarkastaa nykyisen hinnoittelun toimivuus. Tämän myötä jatkuva toiminnan kehittäminen helpottuisi. Jotta työssä päästään haluttuun lopputulokseen eli hyödyllisten hinnoitteluehdotusten laatimiseen, tutkitaan tuotteistamisen käyttömahdollisuuksia hinnoittelun apuna. Tuotteistamisen tavoitteena on maksimoida asiakashyöty ja Tilitoimisto Oy:n tulos palveluiden uudelleen määrittelyn, suunnittelun, kehittämisen, kuvaamisen ja tuottamisen avulla (Sipilä 1999, 12). Palveluita on tarkoitus kehittää tuotteistamisen avulla järkevämpään muotoon tai erilaisiin osakokonaisuuksiin, jolloin hinnoittelu on yksinkertaisempaa ja johdonmukaisempaa. Työn tavoitteena on tutkia palveluita erikseen sekä yhdisteltyinä perus- ja lisäpalveluina. Palvelun tuotteistamisen ja hinnoittelun myötä asiakkaalle saadaan lisäarvoa selkeistä ja hyvin tuotetuista palveluista.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Jotta tutkimusmenetelmää lähestytään oikein, on hyvä kerrata ongelma, jota tarkastellaan. Tutkitaan tilitoimistojen muuttuvaa palvelurakennetta sekä tapaa hinnoitella palvelunsa teknologian kehityksen muuttaessa palvelurakennetta. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti tarve saada vastauksia tutkimusongelmaan. Tutkimusmenetelmää lähestyttäessä tulee valita joko teoreettinen näkökulma, jolloin käytetään valmiina olevaa tietomateriaalia tai empiirinen eli havainnoiva näkökulma, joka perustuu eri menetelmiin (Heikkilä 2008, 13). Jaottelu näihin kahteen vaihtoehtoon voidaan selkeyttää kuvan avulla.



Kuva 2: Tutkimusmenetelmät (Heikkilä 2008, 13)

Empiirinen tutkimus sopi tutkimusongelmaan paremmin, sillä tavoitteena on tutkia teorian toteutumista käytännössä ratkaisemalla konsultointipalveluun sekä muihin tilitoimistopalveluihin liittyviä ongelmia (Heikkilä 2008, 13). Kuten kuvasta havaitaan, empiirinen tutkimus jakautuu kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus määritellään perustuvan objektiivisesti todettaviin tosiasioihin ja sitä voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 135; Heikkilä 2008, 16). Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus kohdistuu kohteisiin, joita ei voi mitata määrällisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157).

Menetelmä soveltuu hyvin tilanteeseen, jossa pyritään toiminnan kehittämiseen (Heikkilä 2008, 16).

Havainnointia on käytetty työn tutkimismenetelmänä jo muutaman vuoden ajan. Yhteistyö yrityksen kanssa auttoi havaitsemaan erilaisia puutteita ja saamaan hyvän käsityksen tilitoimiston sekä sen asiakkaiden tavoista toimia. Tutkimusongelman myötä tutkimiskohteeksi tulivat tilitoimiston asiakkaat. Riittävien tulosten saamiseksi hyödynnettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, jolla pyrittiin saamaan kattava kokonaiskuva asiakkaiden mielipiteistä. Tilitoimistolla on asiakkaita arviolta 250, joten muuttuneet asiakasodotukset haluttiin selvittää kattavasti. Tutkittavaksi perusjoukoksi muodostuivat siis tilitoimiston asiakkaat, joista muodostettiin otanta, jolla saadaan mahdollisimman monta vastausta. Menetelmäksi valittiin asiakaskysely, jotta vastaaminen kävisi asiakkailta heille helpoimmalla tavalla. Kyselytutkimus perustuu juuri aineiston keräämiseen tietyltä otokselta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 188). Tavoitteena oli, että otos vastaisi mahdollisimman hyvin koko perusjoukkoa eli kaikkia tilitoimiston asiakkaita (Heikkilä 2008, 41). Realistisin kyselyn

jakamismuoto tilitoimiston mielestä oli ehdottomasti paperilla toteutettu kysely asiakkaiden vieraillessa tilitoimistossa. Monet asiakkaat käyvät tilitoimistossa kerran kuukaudessa ja tutkimukseen käytetyn kolmen viikon aikana asiakkaita vieraili noin 60. Näistä kysely pystyttiin antamaan ainoastaan 35 asiakkaalle. Vastaajista noin 15 prosenttia halusi vastata kyselyyn kotonaan ja palautti vastauksen sähköpostitse. Menetelmän valinnan kannalta tärkeäksi tekijäksi muodostui käytettävä aika. Asiakkaiden aika työkiireiden vuoksi oli hyvin rajallinen. Kysely suoritettiin asiakkaiden odotusaikana, joka on keskimäärin 5-10 minuuttia ennen sovittua tapaamista.

Kyselyn laatimiseen kului aikaa odotettua enemmän. Suurin osa kysymyksistä muotoiltiin Likertin - asteikon mukaan 5-portaiseksi ja näin vaihtoehdoista saatiin nouseva tai laskeva skaala (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 195). Mukaan laadittiin kaksi avointa kysymystä, mikä oli tilitoimiston toive, ja ne lähestyvät asioita kvalitatiivisesta näkökulmasta. Avoimet kysymykset antavat asiakkaalle oikeuden vastata omin sanoin sekä myös mahdollisuuden saada lähempi käsitys asiakkaan näkemyksestä ja ymmärryksestä tilitoimistoa kohtaan. Lisäksi taustatietokysymykset analyysia varten muotoiltiin sekamuotoisiksi kysymyksiksi, joissa kaikki paitsi yksi vaihtoehto oli valmiiksi annettu (Heikkilä 2008, 52). Kyselylomake on nähtävissä työn liitteissä.

Vastausten saamiseen käytettiin aikaa siis kolme viikkoa. Yhteensä vastaajia oli 35. Vastauksista jouduttiin kuitenkin hylkäämään kolme puutteellisten vastausten vuoksi. Otannan tuli olla vähintään 30, jotta kaikkiin vertailtaviin ryhmiin saataisiin riittävä määrä vastauksia, ja tässä onnistuttiin. Lopullinen vastausten määrä oli 32, joka nostaa vastausprosentin noin 91 prosenttiin. Mikäli aikaa olisi ollut käytettävissä enemmän, olisi vastausten määrää todennäköisesti saatu nostettua.

## 2 Tilitoimistoalan nykytila ja kehityssuunta

Tilitoimistojen tarve on taattu pitkälle tulevaisuuteen, sillä tällä hetkellä yli 90 prosenttia yrityksistä on ulkoistanut taloushallintonsa tilitoimistoille (Ahvenniemi 2008, 59-61). Taloushallintoliiton hallituksen puheenjohtaja Karri Nieminen sanoo (Rytsy 2006, 51-52), että yhä enemmän myös suuret yrityksen ulkoistavat taloushallintonsa tilitoimistoille, vaikka pienet ja keskisuuret yritykset ovat edelleen tilitoimiston tärkeimpiä asiakkaita. Suuret yritykset ovat huomattavasti pieniä yrityksiä vaativampia asiakkaita ja osaavat vaatia erittäin hyvää ja kustannustehokasta palvelua, sillä ne pyrkivät ulkoistamisella kustannussäästöihin tai prosessiparannuksiin. Suurilta yrityksiltä ei aina löydy omasta talostaan tarvittavaa osaamista alan kehityksen myötä. (Rytsy 2006, 51-52.) Suuret yritykset asettavat tilitoimistoille enemmän kehittämispaineita kuin pienet yritykset.

Tilitoimistot tarjoavat yrityksille ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen, välillisen ja välittömän verotuksen, yhtiö- ja muun yritystoimintaa koskevan lainsäädännön tuntemisen sekä muutosten seuraamisen (Rantalainen 1997, 32-37). Taloushallintoliiton teettämän tutkimuksen mukaan tilitoimistojen palveluiden painopiste on yhä näissä peruspalveluissa, kuten kirjanpito, palkanlaskenta sekä verotus, jotka ovat lakisääteisiä velvoitteita yrityksille (Ahvenniemi 2008, 59-61). Tilitoimiston palveluiden perustan muodostavat siis ulkoinen laskenta ja veropalvelut, mutta koko ajan on kuitenkin havaittavissa enemmän hajontaa muissa palveluissa lakisääteisten palveluiden ohella. Tilitoimiston palveluiden uskotaan vähitellen siirtyvän painottumaan tulevaisuuteen, sillä tällä hetkellä tilitoimistojen toiminta painottuu voimakkaasti historiatietoihin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tiedot rekisteröidään vasta, kun ne jo tiedetään varmoiksi. Asiakkaiden kannalta tärkeämpää olisi jatkossa saada etukäteen tietoa yrityksen mahdollisesta suunnasta esimerkiksi budjettien avulla.

Tilitoimistoista onkin tietojensa ja osaamisen avulla muodostunut luotettavin tietolähde erityisesti pk-yrityksille, josta kertoo Suomen Yrittäjien teettämä tutkimus. Antti Rantalaisen mukaan tilitoimistoa valittaessa valinnan tärkein peruste onkin juuri riittävä ammattitaito. Ammattitaitoa mitataan tilitoimistoalan tutkinnolla, KLT-tutkinnolla sekä kuulumisella Kirjanpitotoimistojen liittoon. Pk-yrityksien eniten käyttämä riskienhallintakeino onkin hyvä luottamussuhde tilitoimistoon, sillä heillä ei ole resursseja toteuttaa laskentatoimen palveluita itse ja he luottavat täysin tilitoimiston antamiin neuvoihin ja ammattitaitoon (Rantalainen 1997, 32-37.)

Kuitenkin tilitoimiston voi perustaa kuka tahansa, eikä tilitoimistoille ole asetettu minkäänlaisia perusvaatimuksia. Tilitoimistoalalla ei ole virallista valvontaa ja kirjanpitotoimistojen liitto valvoo vain jäsentensä toimintaa. Tilitoimistot sitoutuvat toimimaan asiakkaansa puolesta ja tilitoimistoilla vahingonkorvausvelvollisuus, jos se rikkoo asiakkaan kanssa tehtyä sopimusta. Tämä tekee tilitoimistoista luotettavampia kumppaneita pienille ja keskisuurille yrityksille. Tilitoimistoilla tulee kuitenkin olla vastuuvakuutus, jolla tilitoimisto jakaa riskiään virheellisestä suorituksesta vakuutusyhtiön kanssa. Tilitoimisto on siis velvollinen korvaamaan asiakkaansa taloudelliset vahingot. Vakuutusyhtiöt suhtautuvat kuitenkin melko rajoitteellisesti konsultointitehtävien korvaamiseen. Vakuutusyhtiöt myös edellyttävät usein, että tilitoimisto on Kirjanpitotoimistojen liiton jäsen ja ammattitaidoiltaan KLT-tutkinnon omaava. (Rantalainen 1997, 32, 37.)

Tilitoimistoalan kehityssuunnan tutkimiseen on käytetty apuna Norjassa tehtyä tutkimusta tilitoimistoalan tulevaisuuden haasteista ja vaatimuksista. Koska Suomessa ei ole tehty vastaavaa tutkimusta, käytetään tätä tutkimusta vertailuna Suomesta löytyviin erilaisiin artikkeleihin ja muihin lähteisiin. Norjan tilitoimistoala on myös hyvin samankaltainen

Suomen alan kanssa, joten tutkimus kertoo tärkeitä asioita Suomen tilitoimistoalan muutoksista lähivuosina. Tutkimuksen teki NARF eli Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening, joka vastaa Suomen Kirjanpitotoimistojen liittoa. (Öhman 2000, 49-51.)

## 2.1 Teknologian kehitys muutosten lähtökohtana

Norjassa tehdyn tutkimuksen mukaan tilitoimiston asiakkaat tulevat edellyttämään yhä enemmän ammattitaitoon perustuvaa kumppanuussuhdetta tilitoimistoltaan. Tämä perustuu siihen, että tietotekniikan kehitys on mahdollistanut tilitoimistojen atk-järjestelmien muuttumisen, jonka myötä peruskirjanpidon tekeminen tulee helpottumaan ja nopeutumaan. Tutkimuksen mukaan uskotaan, että tulevaisuudessa tietotekniikka vähentää kirjanpitäjien tarvetta. (Öhman 2000, 49-51.)

Tilitoimistojen kehittyminen on siis lähtenyt liikkeelle juuri teknologian kehittymisestä ja se on ajanut tilitoimistot tilanteeseen, jossa palveluiden ja toiminnan kehitys ja muutos on väistämätöntä. Tilanne avaa tilitoimistoille paljon uusia mahdollisuuksia, mikäli tilitoimisto osaa nämä hyödyntää. Esimerkiksi sähköisen taloushallinnon myötä vähenevä rutiinistyö mahdollistaa panostamisen lisäarvoa tuottaviin palveluihin, kuten konsultointi- ja neuvontapalveluihin. (Ahvenniemi 2008, 59-61). Sähköinen taloushallinto tarkoittaa verkkolaskujen tehokasta käyttöä ja tätä kautta automatisoitunutta kirjanpitoa. Sähköinen taloushallinto edellyttää verkkolaskujen kytkemistä taloushallinnon järjestelmiin. Sähköinen taloushallinto on kokonaisuus, jossa laskuja kierrätetään ja hyväksytään sähköisesti, maksetaan sähköisesti ja siirretään sähköisesti kirjanpitoon ohjelmistojen kautta. Taloushallinnosta saadaan näin automatisoitu kokonaisuus, joka tehostaa yrityksen taloushallintoa ja alentaa kustannuksia. (Yrittäjät.fi)

Tilitoimiston työntekijöiden työnkuvan odotetaan muuttuvan uusien ohjelmistojen myötä. Nykyään vielä suurelta määrin käytössä oleva kirjanpitotapa sisältää aineiston vastaanoton ja laskujen syöttämisen kirjanpito-ohjelmaan yksitellen. Aineiston koosta riippuen kirjanpitäjä käyttää tähän aikaa tunnista useihin tunteihin. Kun tilitoimisto itse havaitsee teknologian kehityksen myötä tulevat mahdollisuudet toimintatapojen nopeuttamiseen, voi se keskittyä saamaan myös asiakkaansa ymmärtämään uudenlaisen toiminnan hyödyn. Asiakkaiden odotusten odotetaan nousevan, mutta tilitoimistojen tulisi hieman johdatella asiakkaitaan tähän suuntaan. Asiakkaat voisivat vaatia tilitoimistoltaan johdon laskentatoimen palveluita, jotta tilitoimistojen kehitys nopeutuisi ja sähköisen taloushallinnon käyttö yleistyisi (Ahvenniemi 2008, 59-61).

Tilisanomissa Aapo Länsiluoto, Erkki K. Laitinen sekä Teija Laitinen analysoivat (2008, 63-66) taloushallinnon roolin muuttumista numeromurskaamisesta kohti strategisia päätöksentekoa

tukevaa toimintaa. Artikkelin mukaan roolin muutos näkyy jo työpaikkailmoituksissa, joissa haetaan yleensä taloushallinnon osaajia päätöksenteon tueksi. Koska taloushallinnon rutiinitehtäviin on kulunut vähemmän aikaa, enemmän aikaa on jäänyt osallistua liiketoimintaa tukevien päätösten valmisteluun ja tekemiseen. Tämä tukee Norjan tutkimustuloksia.

Mielenkiintoinen näkökulma kuitenkin on, että tietotekniikka avaa uusia ovia myös muille kuin vain tilitoimistoille. Muutosten myötä ohjelmistontekijät, it-konsultit, pankit tai Internet-operaattorit voivat tarjota pk-yrittäjälle taloushallinnon verkkopalveluja siinä, missä tilitoimistokin. Tämä kasvattaa alan kilpailua ja kehityspaineita tilitoimistoiden kouluttautumisessa. (Yrjölä 2003, 44-46).

## 2.2 Tilitoimiston palveluiden kehitys

On pelätty teknologian kehityksen vähentävän tilitoimistojen tarvetta, näin ei ole kuitenkaan käynyt. Tilitoimistoja tarvitaan koko ajan enemmän, kirjoittaa Urpo Salo (2002, 41-45) artikkelissaan tilisanomissa. Alalle olisi ollut erittäin suuri ongelma, jos tilitoimistojen tarve olisi laskenut. Salon mukaan kuitenkin kirjanpitäjien lukumäärä on kasvanut entisestään. Hän myös uskoo, että työ tilitoimistoissa kasvaa sähköistymisen myötä, mutta työntekijöiden työtehtävät muuttuvat. (Salo 2002, 41-45.) Seuraavaksi on listattu kolme näkyvintä muutosta tilitoimistojen toiminnasta.

Konsultointi- ja neuvontapalvelun kysyntä kasvaa

Norjan tutkimuksen mukaan tilitoimisto on tärkeä kumppani varsinkin pienille yrityksille. 44 prosenttia asiakkaista tarvitsee tilitoimistoa juuri neuvonantajana. Peruskirjanpidosta tilitoimistojen onkin pystyttävä siirtymään asiakasta neuvovaan ja konsultoivampaan suuntaan. Tutkimuksen mukaan näin on jo selkeästi käymässä, mutta muutokset neuvonta- ja konsultointipalveluihin kehittyvään suuntaan edellyttävät korkeaa ammattitaitoa ja henkilöstön jatkuvaa kehittämistä. Asiakkaiden maksuhalukkuus lisäarvoa tuottavista palveluista, kuten konsultointi- ja neuvontapalvelusta, on kuitenkin alhainen. Tilitoimiston tehtävänä olisi saada asiakas ymmärtämään neuvontapalvelun rahallinen arvo. Konsultointi- ja neuvontapalveluiden tarve on havaittu seuraavilla osa-alueilla: veroneuvonta, tilinpäätössuunnittelu, tilinpäätösanalyysit, tiedottaminen lakien ja säännösten muutoksista ja vaikutuksista, kannattavuuden kehittäminen sekä investointianalyysi ja investointineuvonta. Palvelurakenteiden muutosten myötä tilitoimistoille syntyy kaksi strategiavaihtoehtoa. Se voi joko pyrkiä hintajohtajuusstrategiaan tai pätevyysstrategiaan. Hintajohtajuus tarkoittaa tilitoimiston tarjoavan asiakkailleen pelkkiä peruspalveluja eli kirjanpitoa sekä muita lakisääteisiä palveluita edullisella hinnalla. Tällöin se kilpailee

ainoastaan hinnalla ja pyrkii sen avulla olemaan kilpailijoitaan parempi. Pätevyysstrategia perustuu ammatilliseen pätevyyteen eli erikoistumista neuvontapalveluihin, tuotekehitykseen eli kirjanpidon muuttumista teknologian kehityksen mukana sekä tilitoimiston omaan kehittymiskykyyn. (Öhman 2000, 49-51.)

Tilitoimistojen toiminta eroaa yhä enemmän toisistaan

Tilitoimistot erilaistuvat vähitellen enemmän toimintaympäristön, toimintatapojen, hinnoittelun ja osaamisen perusteella myös Suomessa. Osa tilitoimistoista haluaa yhä keskittyä vain tarjoamaan asiakkailleen peruspalveluja. Niin kauan kuin asiakkaat ovat tyytyväisiä, tämä on mahdollista. Osa tilitoimistoista on aktiivisesti mukana teknologian kehityksessä ja suunnittelee jatkuvasti muuttumista alan kehityksen myötä. Teknologian kehitys antaa tilitoimistoille kilpailuetua mahdollistamalla erilaisia erityisosaamisalueita tilitoimiston palvelurakenteeseen. Esimerkiksi kansainvälinen verotus sekä yritysrahoituksen konsultointi voisivat olla näitä erityisosaamisalueita, joilla kilpailuetua saavutettaisiin. Pelkällä hinnalla kilpaileva tilitoimisto ei tänä päivänä enää pysty pitämään parasta työvoimaa ja parhaita työvälineitä yllä. Korkeammalla hinnalla kilpaileva toimisto kilpaileekin asiakkaista juuri muilla keinoilla, kuten erilaistuneet palvelut. (Salo 2002, 41-45.)

Johdon tukipalvelut yleistyvät

Myös suurten yritysten ulkoistaessa taloushallintoaan tilitoimistoille, tilitoimiston muutostarve kasvaa. Suuret yritykset edellyttävät johdon tukipalveluja pieniä enemmän. Johdon tukipalvelut keskittyvätkin enemmän tulevaisuuden suunnitteluun erilaisten laskelmien avulla. Tilitoimiston ammattitaidon vaatimukset kasvavat näiden palveluiden myötä roimasti. Tärkeää tilitoimistolle olisi tuotteistaa palvelunsa, jotta toiminta säilyttäisi kannattavuutensa ja toiminta selkeytyisi. (Ahvenniemi 2008, 59-61.)

### 2.3 Asiakasodotukset ja toimintaympäristö muuttuvat

Norjan tutkimus jakaa tilitoimistot neljään eri perustyyppiin. Erot tilitoimistojen välillä näkyvät lähinnä haluna kehittää omaa toimintaansa sekä asiakkaiden vaatimustason vaihteluna. Perinteinen tilitoimisto toimii niin kuin on aina ennenkin toiminut. Kyseisillä tilitoimistoilla ei ole kiinnostusta kehittää toimintaansa ja näitä ovat usein pienet tilitoimistot. Toinen tilitoimistotyyppi, jota kutsutaan nukkujiksi, on vielä askeleen muita jäljessä, mutta tulee kuitenkin pian heräämään uusien kehittymismahdollisuuksien myötä. Oppivan organisaation hyvä esimerkki on turbotilitoimisto. Sen työskentely on tehokasta ja se tekee jo tiiviisti yhteistyötä asiakkaidensa kanssa. Turbotoimistot ovat saaneet myös asiakkaansa ymmärtämään toiminnan tehokkuuden ja hyödyn maksimointi. Aktiivisimpia ovat

ne toimistot, jotka itse käynnistävät kehitysprojekteja ja lanseeraavat uusia palveluita. Näitä kutsutaan ”innovaatiotoimistoiksi”, koska näillä on jatkuva tarve kehittää toimintaansa. (Ahvenniemi 2002, 58-59.) Tutkimuksen mukaan tilitoimistoilla on siis vielä suuria eroja halussaan kehittää toimintaansa. Tämä selittyy sillä, että asiakkaat eivät vielä osaa vaatia tilitoimistoiltaan neuvontapalveluja ja tämän vuoksi muutoshalukkuus alalla on vähäistä. Tilitoimistot pärjäävät taloudellisesti ilman uudistuksia. Lisäksi kehitystä hidastaa muutosten vaativa resurssimäärä, kuten uudet pätevyysvaatimukset ja aikataulutus. (Öhman 2000, 49-51.)

Norjassa tehdyn tutkimuksen mukaan tärkeimmiksi tilitoimiston valintakriteereiksi nousivat tilitoimiston ammattitaito, valmius ja halukkuus puhelinneuvontaan, luotettavat toimitusajat, kyky mukautua asiakkaan vaatimuksiin ja odotuksiin sekä toimiston neuvonta- ja konsultointiosaaminen. Vähiten tärkeitä valintakriteereitä olivat toimiston omien palveluiden markkinointi, kilpailukykyiset hinnat, valmius tarjota myös neuvontapalveluja sekä valmius laatia palveluista kirjallinen erittely. Huomion herätti tärkeimmistä seikoista löytyvä toimiston neuvonta- ja konsultointiosaaminen sekä vähiten tärkeimmistä löytyvä valmius tarjota myös neuvontapalveluja. Nämä sivuavat toisiaan neuvonnan osalta ja ne asiakkaat, jotka eivät pidä sitä tärkeänä, eivät vielä ymmärrä sen arvoa liiketoiminnalleen. Tutkimuksen mukaan asiakkaat ja tilitoimistot ovat samalla linjalla tärkeimpien asioiden kanssa, mutta ongelmaksi näyttää muodostuvan tilitoimistojen halukkuus kehittää palvelujaan ja hyötyä teknologian kehityksestä. Tutkimus osoittaa myös selvästi, että asiakas on tyytyväinen tilitoimistonsa palveluun tällä hetkellä, sillä heillä ei ole vertailupohjaa tilitoimistotyypeistä. (Öhman 2000, 49-51.)

Myös Suomen Taloushallintoliitto tutki vuonna 2007 tekijöitä, jotka vaikuttivat eniten asiakkaan tyytyväisyyteen tilitoimistoonsa. Tärkeimmäksi tekijäksi nousi se, kuinka toimisto kykenee peruspalveluiden ohella neuvonannolla ja konsultoinnilla tukemaan asiakasta. Tyytyväisimmät asiakkaat olivatkin juuri neuvonantoa ja konsultointia osaavasti antavilla toimistoilla. Onnistunut neuvontapalvelu edellyttää tilitoimistolta kuitenkin asiaosaamista, ongelmien analysointi- ja ratkaisuvalmiuksia, vuorovaikutusosaamista sekä palveluiden tuotteistamis- ja siihen kuuluvaa hinnoitteluosaamista. (Ahvenniemi 2008, 59-61.) Kuitenkin vain harva pieni yritys odottaa tilitoimistoltaan merkittäviä muutoksia. Kustannukset ovat pienille yrityksille tärkeä valintakriteeri ja usein kehittyneemmästä palvelusta joutuu maksamaan enemmän, joten pienet yritykset eivät havaitse tarvetta uudistuksille. Koska tilitoimisto haluaa palvella asiakastaan, eikä asiakas vaadi tilitoimistolta enempää, kuin mitä se tarjoaa tällä hetkellä, muutostarve laskee. (Salo 2002, 41-45.)

Tähän asti tilitoimistojen palvelut eivät ole juuri eronneet toisten tilitoimistojen palveluista, sillä työtavat ja palvelut ovat perustuneet pitkälti lakisääteisiin palveluihin, joiden toteutus



on usein hyvin identtistä. Monille tilitoimistoille on riittänyt jopa enemmän asiakkaita kuin toimistolla on resursseja. Yritysten kehittyminen edellyttää kuitenkin tilitoimistolta nopeaa reagointikykyä ja muutosten havaitsemista. Tilitoimistot tekevät koko ajan enemmän yhteistyötä asiakkaan kanssa, jotta voivat palvella asiakasta paremmin.

## 2.4 Osaamisen merkitys kasvaa

Norjassa tehdyn tutkimuksen mukaan tilitoimistoammattilaiset eivät osaa vielä arvostaa rooliaan olennaisena kehitysapuna pk-yrityksille (Ahvenniemi 2002, 58-59). Kirjanpitäjän rooli on kuitenkin muuttumassa yhä enemmän konsultoivammaksi, sillä tilitoimistojen perustyo siirtyy koko ajan enemmän sähköiseksi ja tämän vuoksi tilitoimistojen työntekijöiden työnkuva on muuttumassa. Sähköisten palveluiden yleistyessä uskotaan kirjanpitäjien työn helpottuvan, mutta tilitoimistoketju Teemuahon toimitusjohtaja Kristiina Timperi ei usko asian olevan näin. Hänen mukaansa lisää haastetta toimenkuvaan tuovat työnteon muuttuminen asiakasta neuvovaksi ja ohjaavaksi. (Jaatinen 2006, 59-61.)

Kun ala kehittyy, vähenee kirjanpitäjän työstä pelkkä kirjanpidon teko, joka on tähän asti ollut yksinään varsinaista kirjanpitäjän työtä. Kirjanpitäjän tulee tänä päivänä kuitenkin olla hyvin koulutettu, kokenut ja laaja-alaisen osaamisen omaava, jotta hän pysyy mukana alan kehittyessä. Kirjanpitäjän tulee myös olla koko ajan perillä lainsäädännöistä ja oikeuskäytännöistä. Uudet osaamisvaatimukset tuovat lisää haasteita kouluille ja työhön perehdyttämiseen. Tilitoimiston haasteena onkin löytää alalle osaavia työntekijöitä sekä kehittää jo alalla olevia työntekijöitä. (Rytsy 2006, 51-52.) Tilitoimistoille uuden työntekijän perehdyttäminen on kuitenkin aina resursseja kuluttava projekti ja tämän vuoksi tilitoimistot haluavatkin palkata kouluttautuneita ja työkokemusta omaavia työntekijöitä. Täysin kokemattoman ja kouluttautumattoman työntekijän perehdyttäminen on pitkän ajan prosessi, joka ei välttämättä koskaan tuota toivottua tulosta. Vaikka uudella työntekijällä olisikin peruskoulutus alalta, vaatii hän silti hyvän ja pitkän perehdyttämisjakson oppiakseen tilitoimistokohtaiset asiat, kuten atk-ohjelmien käytön. Uuden työntekijän kouluttaminen onkin aina tilitoimiston kustannus. Asiakkaat eivät maksa vasta opettelevan työntekijän työstä, jonka joku toinen tekisi nopeammin. Lyhyet työsuhteet ovat tilitoimistolle usein tappiollisia ja tämä vaikeuttaa tilitoimiston kehittymistä.

Ratkaisevaksi tekijäksi osaamisalueella on muodostumassa työntekijöiden vuorovaikutustaidot muiden ihmisten kanssa sekä tietotekninen osaaminen (Länsiluoto, Laitinen & Laitinen 2008, 63-66). Lisäksi onnistunut neuvonanto- ja konsultointiosaaminen edellyttää tilitoimistolta ja sen työntekijöiltä asiaosaamista, ongelmien analysointi- ja ratkaisuvalmiuksia sekä palveluiden tuotteistamis- ja siihen kuuluvaa hinnoitteluosaa (Ahvenniemi 2008, 59-61).

Jotta alan ammattilaisten työ saataisiin vastaamaan työntekijöiden kehityspaineita, tarjoaa Taloushallintoliitto koulutuksia työntekijöille. Taloushallintoliiton hallituksen puheenjohtaja Karri Nieminen toivoo kuitenkin, että myös ammattikorkeakoulujen tarjonta saataisiin vastaamaan enemmän liiton vaatimuksia, jotta alalle valmistuisi entistä valmiimpia työntekijöitä. (Rytsy 2006, 51-52.) Vain pieni osa ammattikorkeakouluopiskelijoista kiinnostuu kirjanpitäjän työstä tehdäkseen sitä ammatikseen. Kirjanpitäjän imago on huono. Moni uskoo kirjanpitäjän edelleen vain istuvan yksin tietokoneen ääressä näppäilemässä tietoja koneelle. Moni yritys alalla on jo hylännyt vanhat kirjanpitäjä-nimikkeet ja siirtynyt käyttämään esimerkiksi talouspäälikkö tai talousassistentti nimikkeitä.

### 3 Palveluiden tuotteistaminen

Tuotteistaminen on tilitoimistoissa vasta varhaisessa vaiheessa. Monien tilitoimistojen ei ole tarvinnut olla ensimmäisten joukossa kehittämässä toimintaansa, koska tilitoimistot ovat tulleet toimeen käyttämillään toimintamenetelmillä, eivätkä asiakkaat ole osanneet vaatia muutoksia. Talouselämän artikkelissa kirjanpitotoimistojen liiton toiminnanjohtaja Juha Ahvenniemi sanoo (Yrjölä 2003, 46), että tilitoimistojen tulisi kartoittaa asiakkaidensa tarpeet uudelleen, jotta se pystyy vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin paremmin. Asiakkaan tarve on ensisijainen kohde, josta muutostarpeet tulisi havaita. Tilitoimisto Oy hankki käyttöönsä uuden ohjelmiston vasta erään asiakkaan sitä pyydettyä. Nyt se pystyy kuitenkin tarjoamaan uutuuttaan myös muille asiakkaille, jotka eivät osanneet sitä pyytää. Vaativat ja rohkeat asiakkaat ovat tilitoimistolle tärkeitä, sillä niiden avulla toimintaa pystytään kehittämään nopeammin. Jos asiakkaat eivät osaa vaatia enempää, voi oma-aloitteinen tilitoimisto havahtua myös itse kehittämään sisäisiä toimintatapojaan.

Muutokset toimintatapoihin edellyttävät tilitoimistolta myös uutta palvelurakenteiden sekä hinnoittelun suunnittelua ja käyttöä. Tähän tilitoimiston olisi hyvä käyttää tuotteistamista. Tuotteistamisen on tarkoitus tuottaa lisäarvoa asiakkaalle sekä helpottaa ja selkeyttää yrityksen omia toimintoja. Tuotteistamisen avulla tilitoimisto voisi siirtyä tehottomuutta tukevista hinnoittelumenetelmistä aidon asiakashyödyn hinnoitteluun (Salo 2002, 41-45). Asiakkaille lisäarvoa saadaan erikoistumalla tiettyihin osa-alueisiin sekä panostamalla uusiin innovaatioihin ja ajatusmalleihin. Tilitoimiston toimintatavan muuttaminen aidosti asiantuntijapalvelun tuotteistamiseksi on erittäin olennainen osa tilitoimistojen toimintaa nyt ja tulevaisuudessa. (Ahvenniemi 2002, 58-59.) Se edellyttää kuitenkin tilitoimistolta paljon muutoksia ja resursseja muutosten mahdollistamiseksi ja tilitoimisto voi joutua miettimään jopa koko liiketoiminnan strategiansa uudestaan (Sipilä 1999, 34).

Tuotteistaminen on siis prosessi, jonka avulla tilitoimisto muokkaa palveluidensa rakennetta niin, että asiakkaan on helpompaa ymmärtää saamansa hyöty (Huttunen 2003, 155). Palvelut

tulee muokata ja kehittää selkeiksi palvelukokonaisuuksiksi tai - prosesseiksi. Jotta pystytään maksimoimaan oma tuotto ja asiakkaan saama hyöty, yrityksen tehtävänä on päättää tarjoaako se asiakkailleen yksittäisiä eriteltyjä palveluita, joista kootaan asiakkaalle asiakkaan toiveiden mukainen räätälöity kokonaisuus, tai palvelut valmiiksi paketoituina kokonaisuuksina. (Sipilä 1999, 12-13.)

Koska tilitoimistot tarjoavat myös yhä enemmän asiantuntijapalveluita, tulee niiden tuotteistamisvaiheessa päättää kenelle, missä tilanteissa, miten ja mitä tarjotaan (Huttunen 2003, 156). Prosessi alkaa siis ideasta, joka rajataan tarkasti vastaamaan yrityksen tavoittelemaa osaa. Idea kehitetään ja lopuksi testataan, jonka jälkeen prosessi on valmis käyttöön otettavaksi. Huomioon on otettava, että suunnitteluvaihe on yritykselle kustannuksiltaan edullinen, kun taas käyttöönottovaihe on usein raskas kustannuslisä monelle yritykselle. Suunnittelu tulee tehdä tarkasti, sillä on helpompi muuttaa tuotteen konseptia kuin valmista palvelua. (Trott 2008, 403.)

Tilitoimiston tulisi kuvata jokainen palvelunsa yksityiskohtaisesti ja tarkasti, jotta tuotteistetusta palvelusta voidaan puhua. Yksittäisiä eriteltyjä palveluita olisivat näin: kirjanpito, palkanlaskenta, tilinpäätöksen teko, veroilmoitusten laadinta, alv-valvontailmoitusten lähettäminen, työnantajatilitysten lähettäminen, verosuunnittelu ja verolaskelmat, laskutus, rahaliikenteen hoitaminen, konsultointi- ja neuvontapalvelu, ostoreskontran käyttö, myyntireskontran käyttö, budjetit, tilinpäätöksen analysointi sekä sähköinen taloushallinto. Tuotteistamisen myötä tilitoimiston tulisi eritellä palvelut ja hinnoitella jokainen erikseen, sillä esimerkiksi kirjanpidon tekemisen arvo on eri kuin konsultointi- ja neuvontapalvelun. Sipilän (1999, 20) mukaan tuotteistettu palvelu on huomattavasti helpompi hinnoitella. Asiakkaan voidaan antaa itse valita itselleen tarpeelliset palvelut tai asiakkaalle voidaan tarjota valmiita paketoituja palveluita. Kaikki eivät esimerkiksi tarvitse palkanlaskentaa, jos palkallisia on vähän ja laskeminen helppoa. Asiakasyritykset ovat myös tilitoimistoilla hyvin erikokoisia, joten palvelupaketit voitaisiin jakaa yrityksen koon mukaan. Pienten yritysten palvelupakettiin kuuluu ainoastaan esimerkiksi kirjanpito, tilinpäätöksen teko, veroilmoitusten laadinta, alv-valvontailmoitusten lähettäminen sekä konsultointi- ja neuvontapalvelu. Suurten yritysten palvelupaketti olisi huomattavasti kattavampi ja laajempi kuin pienten. Tuotteistaminen helpottaisi myös tilitoimiston kustannusten ja työaikojen ennakointia sekä auttaisi ostajaa ymmärtämään eritellyt palvelut paremmin, jolloin hänet on helpompi vakuuttaa myytävästä tuotteesta (Salo 2002, 41-45).

Yleisesti ottaen tavaroiden tuotteistaminen on huomattavasti helpompaa kuin palvelujen tuotteistaminen. Kuitenkin palvelujen mukana tuleva hyöty on suurempi, sillä erottuminen kilpailijoista on mahdollista ja hintakilpailu on vähäisempää. (Sipilä 1999, 24-25.) Muita

hyötyjä kilpailijoista erottumisen lisäksi ovat oman innovatiivisuuden ja tuotekehityksen parantaminen, oman työn tehostuminen, asiakkaiden ongelmiin oikean ratkaisun tarjoaminen, kustannussäästöt sekä laadukas työnjälki. (Huttunen 2003, 158.) Tilitoimistoissa erilaistuminen tapahtuu omalla ammattitaidolla. Ammattitaitoa ei pystytä saavuttamaan pelkällä alan koulutuksella, vaan kyse on vuosien työkokemuksesta. Tämänkaltaisen erityisosaaminen on myytävissä asiakkaille ja lisäksi se on erittäin hankala kopioida, sillä jokainen asiantuntija on aina erilainen. Ammattitaito voi näkyä esimerkiksi hyvin tuotetussa konsultointityössä, jossa tilitoimisto voi läheisesti auttaa asiakasta ongelmissaan eteenpäin. Jokaisella konsultilla on omat tapansa käsitellä asioita ja toimia. Mahdollisuus erilaistua kilpailijoista voi olla tilitoimistolla myös haaste, sillä asiakkaalla on usein suuret odotukset ja vaatimukset asiantuntijatyötä kohtaan (Sipilä 1999, 27). Muita tuotteistamisessa ilmeneviä ongelmia voivat olla vääristynyt käsitys siitä, että lopputuloksen tuotteistaminen on sama asia kuin prosessin tuotteistaminen. Ongelmaksi voi muodostua myös tilitoimiston liiallinen omien tavoitteiden seuraaminen ja tätä kautta asiakkaan toiveiden unohtaminen, joka oli alun perin lähtökohtana koko prosessille. (Huttunen 2003, 164.)

### 3.1 Tuotteistamisen eri tyylit

Palveluelementtien vakioiminen ja sisällön toiminnallinen määrittäminen ovat tuotteistuksen perusta. Palvelut voidaan luokitella neljään eri ryhmään, joista ensimmäinen on *uniikki* eli vakioimaton palvelu. Uniikki on ainutlaatuinen prosessi, eikä toista samankaltaista tulla enää tekemään. Tilitoimiston tuottamassa konsultointipalvelussa tämä voi esimerkiksi olla asiakkaan ainutlaatuinen ongelma, johon pyritään etsimään ratkaisua. Ongelma voi olla niin erikoinen, että se tämän vuoksi tekee tästä uniikin ja poikkeavan normaalista kaavasta. (Rope 2006, 94-95.) Tuotantotavalle ei ole yhtä oikeaa tapaa, vaan se on vaihtelevaa ja tapahtuu tilanteen mukaan. Tyypillistä näille palveluille on korkea hinta ja se, että kilpailukyky syntyy juuri ainutlaatuisuudesta. (Ahoniemi, Mertanen, Mäkipää, Sievänen, Suomala & Ruohonen 2007, 16.) Tilitoimistoille, jotka tarjoavat asiakkailleen ainoastaan peruspalveluja, tämä on hyvin harvinainen palvelumuoto. Kuitenkin konsultointi- ja neuvontapalvelu voi olla hyvinkin uniikkia ja kertaluontoista, sillä jokaisen asiakkaan ongelmat ovat erilaisia ja niihin pyritään löytämään asiakasta parhaiten hyödyntävä ratkaisu.

*Räätälöity palvelu* valmistetaan samalla menetelmällä joka kerta. Tässä tapauksessa vain perusosiot ovat vakioituja, sillä esimerkiksi palveluilla voi olla samat työprosessin vaiheet, mutta lopputulos on aina erilainen asiakkaan toiveista riippuen. (Rope 2006, 94-95.)

Tässäkään mallissa hinta ei ole tärkeä tekijä, sillä räätälöinnin avulla saadaan erilaisia palvelukokonaisuuksia (Ahoniemi ym 2007, 24). Räätälöinti mahdollistaa tehokkaan toiminnan asiakkaan yksilöllisiä tarpeita vastaten, jolloin tuotantoon voi kuulua valikoima erilaisia palveluita tai vain hiukan muunneltuja asiakaskohtaisia ratkaisuja. Räätälöinti edellyttää

kuitenkin, että organisaation rakenne on kunnossa ja tuotantoprosessi joustava. Räättälöinnin suurin hyöty on toimitusaikojen lyhentäminen ilman, että muutoksia kustannuksiin tai laatuun syntyy. (Ahoniemi ym. 2007, 16-17.) Jotta pystytään vastaamaan asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin, voidaan tuotanto muodostaa eri ohjaustapoja käyttäen. Näitä ovat palvelun suunnittelu tilauskohtaisesti, palvelun valmistus tilauskohtaisesti, palvelun kokoonpano tilauskohtaisesti, palvelun toimitus tilauskohtaisesti sekä palvelun tuottaminen varastoitavaksi. (Ahoniemi ym. 2007, 20.) Tilitoimistoissa tämä tuotantomuoto on jo käytössä. Esimerkiksi kirjanpidon teko on ollut jo pitkään räätälöityä toimintaa. Kaikki työ tehdään samalla ohjelmalla ja samoja tapoja ja lakeja noudattaen. Kuitenkin jokainen yritys on yksilöllinen ja poikkeaa muista, joka johtaa toimintaan asiakaskohtaisesti. Jos lait ja kirjanpito-ohjelma ovat kirjanpitäjän hallussa, on työ helppoa ja nopeaa. Esimerkiksi asiakkaat voidaan jakaa kirjanpitäjille asiakkaan koon tai toimialan mukaan. Kirjanpitäjä tekee tällöin työnsä rutiinilla ja aikaa säästään. Jos kuitenkin tilitoimisto pyrkii uusimaan toimintatapojaan, tulee tätä tapaa muokata tai jättää taakse. Konsultointi- ja neuvontapalvelua ei voida suorittaa räätälöidysti, sillä siinä on tärkeintä pyrkiä antamaan asiakkaalle paras hyöty, eikä vain tilitoimistolle itselleen.

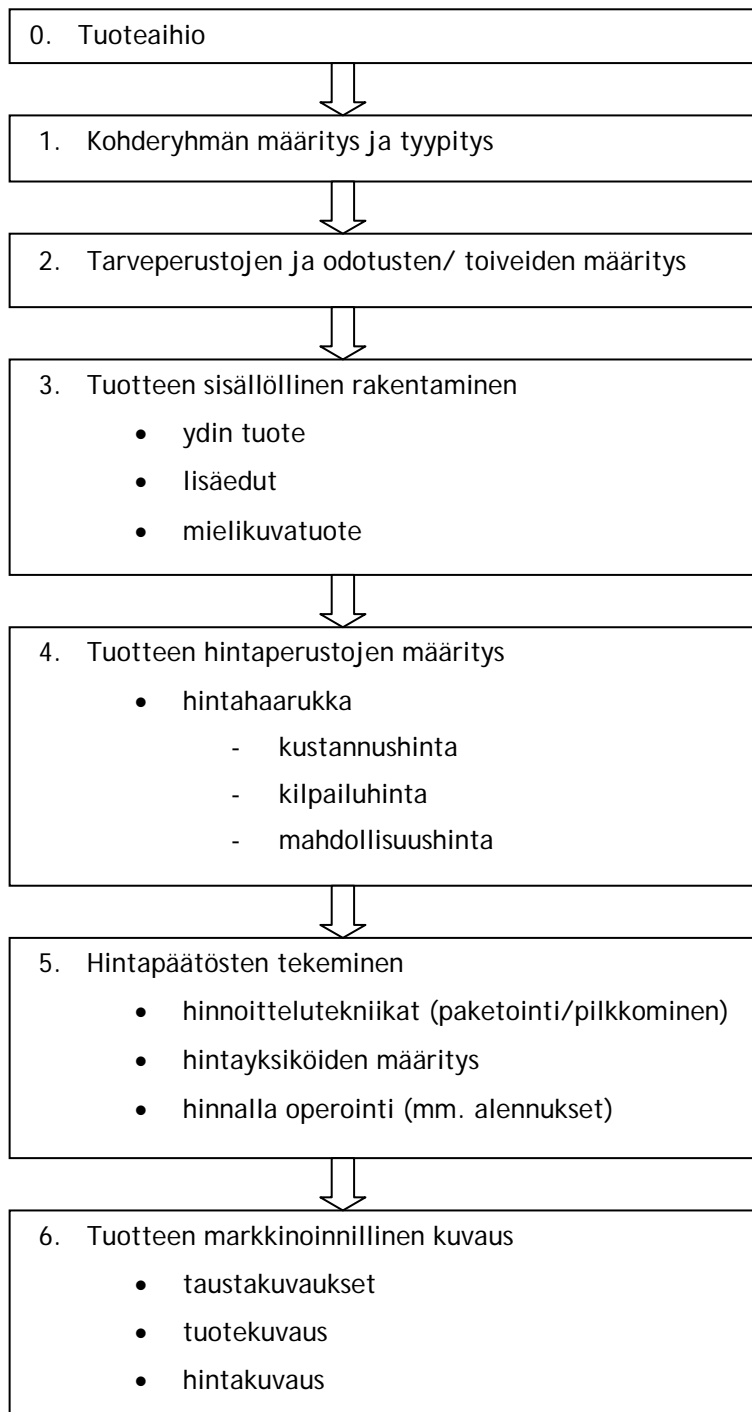
Kolmantena on palvelu, josta suurin osa on vakioitu. Tätä kutsutaan *sovelletuksi palveluksi*. Tuottamisessa voidaan käyttää useita samoja toimintoja aina ajallisesta kestosta palvelun valmistusmenetelmiin ja kokoon. Tässä vaiheessa on kuitenkin vielä asiakaskohtaisuus olennaisesti esillä ja asiakas saa haluamansa lopputuloksen yrityksen ehdoilla. (Rope 2006, 94-95.) Tätä laadun ja läpimenoajan parantamiseen tähtäävää menetelmää voidaan kutsua myös prosessin jatkuvaksi kehittämiseksi. Valmis palvelu, jota asiakkaalle tarjotaan, pysyy jokaisen palvelun osalta hyvin samankaltaisena, mutta tuotantoprosessiin muutoksia voidaan tehdä. Kilpailuedun muodostaa toiminnan tehokkuus. (Ahoniemi ym. 2007, 15-16.) Mikäli tilitoimisto tarjoaa asiakkailleen konsultointipalvelua, on palvelun tuotteistamisen tason täytynyt kehittyä jo sovelletuksi palveluksi, jotta sitä voidaan kutsua tuotteistetuksi (Rope 2006, 95). Tilitoimiston tulee pyrkiä rakentamaan palvelunsa hyvin samaan kaavaan pohjautuen, jotta tuotteistamisessa onnistutaan. Huomattava kuitenkin on, että tämän tason saavuttaminen edellyttää kunnollista paneutumista koko prosessin jokaiseen vaiheeseen.

Palvelu, jossa kaikki on vakioitua, kutsutaan *pakettipalveluksi*. Tässä jokainen tuotettu palvelu vastaa toisiaan, eikä eroja ole. (Rope 2006, 94-95.) Tuotantomuodon tulee olla massatuotanto, jonka avulla yritys valmistaa mahdollisimman tehokkaasti suuren erän palveluita. Yrityksen tärkein kilpailutekijä on hinta. Asiakaskunta pysyy koko ajan varsin tuntemattomana ja erilaisia tuotteita on vähän, sillä tuotantovolyymi pyritään pitämään korkeana ja kustannukset matalana. (Ahoniemi ym. 2007, 15.) Jotta tuotteistus onnistuu, on tärkeä muistaa asiakkaan tarpeet ja toiveet. Tilitoimisto voi tarjota asiakkailleen täysin paketoituja palvelupaketteja, jos se pyrkii nopeampaan tuottamiseen ja alhaisempaan

hintaan. Koska konsultointi- ja neuvontapalvelu on tilitoimistoissa yleistynyt, on tämä tapa liian kaavamainen, eikä noudata asiakkaan tarpeita. Kuitenkin mahdollista olisi käyttää osittaista paketointia, jolloin toiminnan asiakasläheisyys säilyy. Voitaisiin siis muodostaa yleisimmistä palveluista muutamia vain hieman toisistaan poikkeavia paketteja.

### 3.2 Tuotteistusprosessi

Prosessi on monivaiheinen, joten tuotteistusprosessi on selvennetty kuvan avulla. Kuvasta voi havaita tuotteistuksen eri vaiheet lyhyesti ja selkeästi. Kohdat avataan myös laajemmin seuraavilla sivuilla, jotta saadaan mahdollisimman hyvä käsitys prosessin kulusta.



Kuva 3: Tuotteistusprosessi vaiheittain (Rope 2006, 99)

Ensimmäisessä kohdassa oleva tuoteaihio kuvaa tässä tuotteistamisprosessin alkutilannetta. Alkutilanne kertoo jo olemassa olevat palvelut, joita prosessin avulla aiotaan kehittää. Tilitoimiston tulee tehdä määrittäminen jo olemassa olevista palveluista ja toimintatavoista. Päätös ryhtyä tuotteistamaan tehdään myös tässä prosessin vaiheessa. Vaiheet 1 ja 2 ovat myös prosessin suunnitteluvaihetta. Vaiheessa 1 määritetään kohderyhmä. Tilitoimisto määrittää tässä kenelle, missä tilanteissa, miten ja mitä tarjotaan (Huttunen 2003, 156). Kohderyhmä voi tilitoimistossa olla koko asiakaskunta tai vain osa asiakkaista, jotka ovat kiinnostuneet käyttämään uusia palvelumuotoja. Tarveperustojen ja odotusten määrittämisen avulla tilitoimisto päättää, mitä se varsinaisesti itse tavoittelee uudistuksellaan. On tärkeä käydä läpi uudistuksen tuomat mahdollisuudet, sillä tuotteistamisesta ei ole hyötyä, jos tilitoimisto ei itse havaitse sitä.

Kun suunnitteluvaihe on valmis, alkaa varsinainen tuotekehitys. Palvelu rakennetaan kolmannessa vaiheessa alusta asti. Palvelua voidaan kuvata niin kutsutulla sipulimallilla, jossa sipuli rakentuu kerroksittain ja palvelun kohdalla nämä kerrokset ovat eri osaamisalueita. Sipulin keskellä oleva ydin muodostaa tilitoimiston ydinosamisen. Ydinosaminen luo edellytykset koko palvelukokonaisuudelle. Ydinosaminen voi esimerkiksi olla kyky omaksua uusia asioita nopeasti tai halu kehittyä ennen kilpailijoita. Tilitoimistossa ydinosaminen voisi olla myös alan kokemus tai hyvä asiakastuntemus. Koko sipuli rakentuu ydinosamisen ympärille ja muut kerrokset ovat muita osaamisalueita, joiden avulla asiakkaalle luodaan lisäedut. Näin asiakkaalle muodostuu palvelusta kokonaiskuva. (Sipilä 1999, 40-41.)

Kolmannessa vaiheessa palvelusta saadaan jo tietty mielikuva. Tilitoimiston tulee miettiä, minkälaisen mielikuvan se haluaa palveluistaan luoda. Palvelu voi perustua kolmeen eri imagoon, jonka avulla se myydään asiakkaalle. Ensimmäinen on yritysbrandi, jossa asiakas valitsee palvelun yrityksen perusteella. Hän tuntee tällöin yrityksen nimeltä vahvan brandin vuoksi. Toinen vaihtoehto on tuotebrandi, jossa asiakas valitsee palvelun sen ollessa jo tuttu. Konsultointipalvelu on usein oiva mainontakeino yritykselle, mutta yrityksen tulee olla varovainen tätä käyttäessään, ettei brandista tule liian lyhytkestoinen. Kolmantena on henkilöbrandi, jonka asiakas valitsee henkilön perusteella. Konsultoinnissa uskotaan vahvasti tähän malliin, sillä tässä yhden henkilön erikoisuus ja osaaminen ovat ratkaisevassa asemassa. (Rope 2006, 104-105.) Tilitoimisto harvoin pystyy käyttämään yritysbrandia, sillä suurin osa tilitoimistoista on todella pieniä toimistoja. Ainoastaan suurilla tilitoimistoilla on tähän mahdollisuus. Uuden asiakkaan tullessa tilitoimistoon, hän ei voi myöskään tuntea palvelua jo ennestään, sillä tilitoimistojen toiminta eroaa aina hieman toisistaan. Henkilöbrandi on vahva mielikuva, mikäli tämän saa luotua.

Hinnoittelu keskittyy prosessin neljänteen ja viidenteen vaiheeseen. Neljännessä vaiheessa määritetään kustannushinta, kilpailuhinta ja mahdollisuushinta. Yrityksen tulee siis laskea



kustannusten perusteella palvelulle hinta sekä määrittää hintahaarukka, jolla markkinoilla voi pärjätä. Viidennessä vaiheessa tehdään päätös lopullisesta hinnasta, jolla markkinoille lähdetään. Osan tärkeyden vuoksi hinnoittelu on eritelty työhön erikseen laajemmin. Lopuksi vaiheessa kuusi palvelu on tuotteistettu ja valmis markkinoitavaksi. Ratkaisut tehdään palvelun taustakuvauksen, tuotekuvauksen ja hintakuvauksen kohdalla. Markkinointi on palvelun esilletuontia, jotta se tavoittaa kohderyhmänsä. Yrityksen markkinointi perustuu 4p-malliin, joka tarkoittaa neljää kilpailukeinoa: tuote/palvelu (product), hinta (price), saatavuus (place) ja markkinointiviestintä (promotion) (Bergström & Leppänen 2003, 147).

#### 4 Hinnoittelu

Hintaa asetettaessa yritys joutuu pohtimaan monia eri näkökulmia. Prosessin neljäs vaihe on tuotteen hintaperustojen määrittäminen, joka sisältää hinnalle asetettavan hintahaarukan. Yrityksen tulee määrittää erikseen kustannuspohjainen hinta, markkinoilla vaikuttavan hintatason mukainen hinta sekä mahdollisuushinta. Kustannusten perusteella laskettava hinta esitellään myöhemmin luvussa 4.3. Kilpailuhinta eli markkinahinta määräytyy pitkälti muiden kilpailijoiden hintojen perusteella. Yritys ei voi hinnoitella omaa palveluaan liian poikkeavasti markkinoihin nähden. Asiakas ei valitse kalleinta hintaa ilman vahvaa perustetta sille. Peruste voi olla esimerkiksi palvelun laatu, jolloin myös itse myytävä palvelu on ratkaiseva tekijä hintaa asetettaessa. Palvelu voikin olla vakiopalvelu, jonkin verran omaleimainen palvelu tai täysin omaleimainen palvelu (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 185). Liian matala hinta saa kuitenkin asiakkaat epäilemään, eikä yritys pysty toimimaan kannattavasti liian pienillä tuotoilla. Myös yrityksen omat tavoitteet vaikuttavat hintaan. Mitä paremmin yritys haluaa menestyä, sitä korkeampi on hinnan oltava.

Taloushallintoliiton hallituksen puheenjohtaja Karri Niemisen mukaan (Rytsy 2006, 51-52) pelkkä hinta on enää harvoin päätöksenteon ykköskriteeri tilitoimistoa valittaessa, mutta asiakkaan olisi silti hyvä ymmärtää tilitoimistolle kustannuksia aiheuttavat tekijät sekä omat mahdollisuudet vaikuttaa kustannuksiin. Tilitoimistot käyttävät yhä paljon aikaperusteista ja/tai vientiperusteista hinnoittelua, jolloin hintaan vaikuttaa työhön käytetty aika tai työn määrä. Tämä tekee tilitoimiston hinnoista vaikeasti vertailtavia, sillä työhön käytetty aika on riippuvainen työntekijästä. Jotta tilitoimiston hinnoista saataisiin vertailukelpoisia sekä selkeämpiä voitaisiin siirtyä osittain palvelu- tai tapahtumakohtaiseen hinnoitteluun. Näin suuri muutos edellyttää kuitenkin tilitoimistolta resursseja muuttaa toimintatapoja sekä laskutusjärjestelmiä. (Rytsy 2006, 51-52; Salo 2002, 41-45.)

Tilitoimistoissa hinnoittelu on ollut vaikeaa jo pitkään ja tämän vuoksi usein tyydytään helpompiin hinnoitteluratkaisuihin, kuten aika- ja vientiperusteiseen hinnoitteluun. Lisäksi tilitoimistoilla on usein niin paljon töitä, että laskutuksen suunnitteluun ei jää riittävästi

aikaa. Tilitoimistossa kaiken tehdyn työn erottelu on kovin työlästä, sillä työtä ovat asiakkaan kanssa hoidetut puhelinasiat, laskujen postitus, konsultointi- ja neuvontapalvelu sekä peruspalvelut, kuten kirjanpito ja palkanlaskenta. Tästä seurauksena usein lisäarvoltaan arvokkain neuvontatyö jää kokonaan laskuttamatta tai se myydään halvalla normaalin tuntiveloituksen hinnalla. Tilitoimiston tulisikin tuotteistaa konsultointi- ja neuvontapalvelu omaksi kokonaisuudekseen ja laskuttaa tätä omalla hinnalla, jotta työn hyöty säilyy. Tilitoimiston uusiessa hinnoitteluaan tulee sen ottaa huomioon, että asiakas voi myös ostaa vain oikeudet kirjanpito-ohjelmaan ja tehdä työn itse ja ettei yksikköhinta voi tällöin nousta merkittävästi korkeammaksi. Kuitenkin moni teettää työn tilitoimistolla säästääkseen omaa aikaa ja vaivaa.

Jotta konsultointi- ja neuvontapalvelu voidaan hinnoitella erikseen eli eri hinnalla kuin esimerkiksi peruskirjanpidon teko, tulee asiantuntijan määrittää rahana asiakkaan saama hyöty (Sipilä 1999, 32). Hyödyn määrittäminen on usein hankalaa ja tämän vuoksi usein veloitetaan työhön kulunut aika hyödyn sijaan. Asiantuntijakonsultit usein myös vähättelevät aikaansaadun hyödyn määrää ja näin veloittavat työstä liian matalia hintoja. Jos konsultti ei itse arvosta omaa työtään, on vaikea saada asiakas arvostamaan. Konsultointi on siis asiakkaan neuvomista ja ongelmien ratkomista. Eräälle asiakkaalle neuvot voivat olla erinomaisia, kun taas toiselle todella huonoja. Kaikille neuvoille pitäisi kuitenkin pystyä määrittämään yksi hinta. Konsultointi- ja neuvontapalvelu on riskialtis palvelu ja konsultin tulee tehdä asiakkaalle selväksi, että riski on ainoastaan asiakkaan. Asiakkaan ei ole pakko hyödyntää saamiensa neuvoja. Usein konsultointipalveluja pidetäänkin hyvin korkeahintaisina, mutta todellisuudessa harva ymmärtää niiden oikeaa arvoa. Konsultti voi esimerkiksi pelastaa yrityksen varmalta konkurssilta oikeilla neuvoilla, mutta huonossa tapauksessa ajaa yrityksen vaikeuksiin. Jotta hinta saadaan asetetuksi, tarvitaan kattava ja hyvin suunniteltu hinnoittelustrategia. Jo pitkään samana pysynyt hinta on hankala muuttaa, varsinkin ylöspäin, mutta konsultin tehtävä on saada asiakas sitoutumaan projektiin. Konsultti tekee ensin oman työnsä, jonka jälkeen työn hyöty riippuu asiakkaan aktiivisuudesta ja halukkuudesta toteuttaa konsultin näkemyksiä. (Sipilä 1999, 79.)

Tuotteistamisen tarkoituksena on vähentää aikaveloituksen osuutta, joka on edelleen suosituin hinnoittelumenetelmä niin tilitoimiston peruspalveluille kuin konsultointi- ja neuvontapalvelullekin. Aikaveloitus on kuitenkin hyvä vaihtoehto, muttei koskaan paras. (Sipilä 1999, 82.) Konsultointi- ja neuvontapalveluihin soveltuisi hyvin kattohinnoittelu, jossa asiakkaalle kerrotaan maksimihinta, jota enempää palvelu ei tule maksamaan. On myös mahdollista, että päästään alle maksimihinnan. Myös Success fee - hinnoittelua voidaan hyödyntää konsultointi- ja neuvontapalvelun hinnoittelussa, sillä tässä asiakas maksaa oman hyötynsä eli omien tuottojensa perusteella. Menetelmä on kuitenkin tilitoimistolle korkeariskinen ja voi aiheuttaa ongelmia, jos ilmenee ennalta arvaamattomia ongelmia.

Tilitoimistoissa tuskin tulee yleistymään jälkimmäinen vaihtoehto, sillä tulevaisuudessa tilitoimistojen toimeentulo on pitkälti riippuvainen juuri konsultoinnista. (Sipilä 1999, 83-84.)

#### 4.1 Hinnoittelustrategia

Hinnoittelustrategia on valittava tuotteen hinnoittelua suunniteltaessa, sillä se selkeyttää hinnoittelua ja helpottaa päätöksen tekoa. Yritys, joka pystyy hinnoittelemaan palvelunsa selkeästi, antaa asiakkailleen luotettavamman kuvan järjestelmänsä toimivuudesta. Hyvin suunniteltu hinnoittelustrategia antaa yritykselle kattavan pohjan myös tulevaisuuden hinnoittelupäätöksiä varten. Strategiaa voidaan kuitenkin joutua myöhemmin muuttamaan, sillä strategia on aina aika- ja tilannesidonnainen (Sipilä 2003, 254).

Ensimmäinen päätös hinnoittelustrategiaa suunniteltaessa tehdään yrityksen kilpailuedusta. Tilitoimiston tulee pystyä määrittelemään, kilpaileeko se hinnalla, laadulla vai erikoistumisella. Hinnalla kilpaileva yritys pystyy tuottamaan palvelunsa kilpailijoitaan edullisemmalla hinnalla, sillä alhaiset kustannukset mahdollistavat tämän. Laadulla kilpaileva tilitoimisto pystyy tuottamaan laadukkaita palveluita, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan hieman enemmän. Erikoistumisella tarkoitetaan erikoistumista esimerkiksi tiettyyn markkinarakoon tai tiettyihin palveluihin. Tilitoimisto voisi erikoistua esimerkiksi tietyn toimialan yrityksiin, tietyn kokoisiin yrityksiin tai konsultointi- ja neuvontapalveluun. (Sipilä 2003, 261-264.) Hinnoittelustrategia voi myös perustua tietynlaiseen taktiikkaan useista eri vaihtoehdoista. Seuraavaksi käydään vaihtoehdot yksitellen läpi.

#### Markkinoille tulijan hinnoittelustrategia

Markkinoille tulijan hinnoittelustrategia voi perustua täysin uuteen palveluun, jolloin yritys saa itse asettaa markkinahinnan (Sipilä 2003, 269). Markkinoilla ollessa ylikysyntää, voi yritys asettaa hinnan kermankuorintahinnoittelua käyttäen eli korkealla hinnalla. Korkean hinnan voi myös saavuttaa olemalla alan edelläkävijä. (Sipilä 2003, 270; ks. myös Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 189.) Jos lähdetään täysin uusille markkinoille, on helpoin tapa aloittaa toiminta alhaisilla hinnoilla. Mikäli yritys kilpailee kuitenkin laadulla tai erikoistumisella, on korkeampi hinta mahdollinen. (Sipilä 2003, 269-279.) Tilitoimiston palvelut eivät eroa toisistaan riittävästi eivätkä markkinat ole suuressa kasvussa. Tämän vuoksi uuden yrityksen on vaikea tulla alalla. Matalat hinnat toimivat yrityksen ollessa täysin uusi sekä vailla tärkeitä kontakteja uusien asiakkaiden saamiseksi.

### Markkinaosuuden kasvattajan tai markkina-aseman puolustajan hinnoittelustrategia

Tämä strategia soveltuu tilitoimistoalalle hyvin, sillä tilitoimistojen välillä käydään kovaa kilpailua asiakkaista. Markkinaosuutta kasvattamalla pyritään kannattavuuden parantamiseen. Tilitoimisto voi tehdä aggressiivisen liikkeen asettamalla erilaisia tarjouskampanjoita, joilla tavoitetaan sekä vanhat asiakkaat että mahdolliset uudet asiakkaat. Aggressiivisen lähestymistavan sijaan voidaan pienillä askelilla pyrkiä saavuttamaan yksi uusi asiakasryhmä kerrallaan pois kilpailijoilta. (Sipilä 2003, 283-285.) Tilitoimisto joutuu myös vastaavasti suojaamaan omaa markkinaosuuttaan kilpailijoiltaan, johon voidaan käyttää estohinnoittelua. Tällä tilitoimisto asettaa hintansa väliaikaisesti alhaiseksi, eivätkä markkinoiden valtaajat pysty vastaamaan tähän. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 189.) Koska tilitoimistot kilpailevat nykyään vähemmän pelkällä hinnalla, on estohinnoittelu yleensä sopimaton strategia.

### Hinnoittelustrategiana asiakkaiden ryhmittely

Tilitoimisto voi jakaa asiakkaansa asiakkaan kannattavuudesta riippuen. Jako tapahtuu jakamalla asiakkaat suuriin, keskisuuriin ja pieniin asiakkaisiin. Suuret asiakkaat tuottavat yritykselle parhaiten ja näihin tulee panostaa. Keskisuuret asiakkaat ovat uskollisia kanta-asiakkaita ja suuria kerta-asiakkaita, joiden hyöty tilitoimistolle ei kasva kovin suureksi. Nämä ovat kuitenkin myös tärkeitä ja näiden asiakkaiden osuutta tulee pyrkiä kasvattamaan. Pienet asiakkaat eivät ole kannattavia tilitoimiston toiminnalle. Pienille asiakkaille voidaan asettaa korkea hinta, jotta niistä saataisiin parempi tuotto tai ne lähtisivät pois. (Sipilä 2003, 293-294.)

### Palveluvaihtoehdot hinnoittelustrategian perustana

Tuotteistamisen kannalta erinomainen vaihtoehto on hinnoittelun tekeminen kannattavaksi palveluvaihtoehdoilla. Erilaiset palvelupaketit muodostavat joustavan tarjonnan asiakkaille ja tätä kautta palvelusta tulisi myös vähintään sovelletun palvelun tasoinen, jolloin mahdollista on myös konsultointi- ja neuvontapalvelun kannattava tarjonta. Pienille yrityksille tilitoimiston tulisi tarjota peruspaketteja, joissa on välttämättömät palvelut. Isoille yrityksille taas paketeista löytyisi laajemmin palveluja ja enemmän ajankäyttöä. Palvelupaketin tavoite on luoda asiakkaalle lisäarvoa, jolloin hinnoittelu on korkeampi kuin yksittäisten palveluiden. (Sipilä 2003, 301-303.) Tämä palvelu selkeyttäisi huomattavasti tilitoimiston työtä, sillä näin päästäisiin eroon kannattamattomista töistä. Nämä pienet työt voidaan sisällyttää palvelupaketteihin. (Sipilä 1999, 84.)

## Kilpailijoiden tarkkailijan strategia

Tilitoimisto voi myös pyrkiä seuraamaan kilpailijoiden hinnoittelua, jolloin tilitoimiston tulee olla perillä kilpailijoidensa hinnoittelusta sekä tarjonnasta. Tilitoimisto välttää tässä voimakkaasti riskejä ja on aina askeleen jäljessä kilpailijoitaan. (Sipilä 2003, 308.) Mikäli tilitoimisto tavoittelee alan edelläkävijän asemaa ja pyrkii jatkuvasti kehittämään palveluitaan, on se tässä strategiavaihtoehdossa jatkuvasti askeleen jäljessä muita.

## Mielikuvahinnoittelu

Tilitoimisto voi myös ottaa mielikuvahinnoittelun osaksi hinnoittelustrategiaansa. Hyvä mielikuva palvelusta voidaan luoda brandin, käyttäjien, sijainnin tai korkean hinnan avulla (Sipilä 2003, 313-314). Mielikuvahinnoittelua käytetään myös 99-hinnoittelussa, jossa palvelun hinta on esimerkiksi 9,99 euroa, ja asiakkaalle luodaan mielikuva hinnasta, joka on ainoastaan 9 euroa (Sipilä 2003, 319). Mielikuvat ovat usein automaattisesti mukana hinnoittelussa, sillä hinnalla kilpaileva toimisto pyrkii mielikuvilla nostamaan edullisen hinnan esille, kun taas laadulla kilpaileva toimisto panostaa hyvään mielikuvaan palveluistaan.

## 4.2 Hinnoittelumenetelmät

Palvelun hinnoittelu voi olla markkinaperusteista, kustannusperusteista tai yrityksen omiin tavoitteisiin perustuvaa. Markkinaperusteisessa hinnoittelussa palvelun markkinahinta määrittää palvelun hinnan. Markkinahinnan avulla palvelulle asetetaan yläraja, jota korkeammaksi hinta ei voi nousta. Menetelmä soveltuu erityisesti palveluille, jotka ovat hyvin samankaltaisia kuin jo markkinoilla olevat palvelut. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 190-191.) Tilitoimistoissa palvelut ovat kautta aikojen olleet hyvinkin samankaltaisia, mutta teknologian kehityksen myötä palvelut ovat alkaneet erilaistua. Sipilä (2003, 58) kirjoittaa, että markkinahintaan vaikuttavat erityisesti kysyntä ja kilpailu, mutta myös lait, asetukset ja viranomais määräykset sekä verotus. Markkinahinnoista tietoa on saatavilla, sillä tietoa hinnoista keräävät toimialaliitot, erilaiset kuluttajajärjestöt ja nettitietopalvelut. Markkinahintaa käytettäessä on pyrittävä alhaisiin kustannuksiin, jotta kannattavuus kestää erilaiset kysynnän ja kilpailun tuottamat hintavaihtelut, esimerkiksi alennuskampanjat. (Sipilä 2003, 58-62.) Tilitoimistoissa markkinaperusteinen hinnoittelu ei ole ollut kovin suosittua, sillä tilitoimistot kilpailevat hinnan sijaan usein laadulla tai erikoistumisella. Tilitoimisto ei voi myöskään liikaa verrata hintojaan kilpailijan hintoihin, koska hinnoitteluperusteet ovat kovin yksilöllisiä.

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa palvelu hinnoitellaan yrityksen omien kustannusten mukaan. Tavoitteena kustannusperusteisessa hinnoittelussa on, että myyntihinta ylittää

palvelun aiheuttamat kustannukset ja tuottaa voittoa. Kustannusperusteisen hinnoittelun laskentaperiaatteina käytetään usein katekustannuslaskentaa tai omakustannusperusteista hinnoittelua, mutta laskentaperiaatteita tarkastellaan myöhemmin tarkemmin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 191-192.) Kustannusperusteisen hinnoittelun heikkoutena on kuitenkin, että se ei huomioi tarpeeksi asiakkaan saamaa hyötyä (Sipilä 2003, 58). Tilitoimistoissa kustannusperusteinen hinnoittelu on ollut suosittua. Kustannusten perusteella on voitu määrittää tuntihinta, jolla kaikkia asiakkaita veloitetaan. Kustannusten perusteella myös viennille saadaan oma kerroin, jolloin laskutus pystytään tekemään vientiperusteisena. Ongelmana tässä on havaittu konsultointi- ja neuvontapalvelun hinnoittelu, sillä kustannusten määrittäminen palvelulle on huomattavasti hankalampaa. Varsinaisia kustannuksia konsultointi- ja neuvontapalvelusta syntyy vain konsultin palkasta ja henkilösivukuluista sekä muista yleisistä kustannuksista, kuten toimitilojen vuokrasta. Näiden perusteella hinnoittelu on kuitenkin hankalaa ja tilitoimiston tulisi löytää hinnoitteluperuste, jolla saadaan otettua mukaan sekä kustannukset että asiakkaan saama hyöty.

Yrityksen omiin tavoitteisiin perustuva hinnoittelu lähtee liikkeelle yrityksen asettamasta tavoitemyyntihinnasta, joka koostuu tuotantokustannuksista sekä voittotavoitteesta (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 195). Tilitoimistoja on Suomessa lukuisia, joten täysin oman halun mukaan tapahtuva hinnoittelu ei tule kysymykseen. Näin pystyy toimimaan ainoastaan monopoliaseman omaava yritys (Sipilä 2003, 63-64). Tilitoimistoissa omat tavoitteet voivat muodostaa pohjan palvelun hinnoittelulle. Tuotantokustannukset lasketaan ja näin saadaan minimihinta, joka asiakkaalta tulee veloittaa. Voittotavoite riippuu yrityksen kannattavuudesta ja koosta sekä asiakkaiden pysyvyydestä. Jos tilitoimisto on varma, että asiakkaat ovat uskollisia, se voi pitää korkeampaa voittotavoitetta. Jos kuitenkin kilpailu on sijainnin vuoksi kovaa, tulee tilitoimiston lähteä pienemmästä voittotavoitteesta.

#### 4.3 Palvelutuotteen hinnan asettaminen

Hintaa asetettaessa tulee tutkia tarkemmin tilitoimiston kannattavuutta. Tilitoimiston kannattavuus on hyvä, jos sen tuotot ovat kustannuksia suuremmat (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 46). Tuotot koostuvat myyntituotoista sekä muista toiminnan tuotoista. Kustannukseksi määritellään tuotannontekijän rahassa mitattu käyttö tai kulutus (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 47). Kustannuksia ovat tilitoimistossa esimerkiksi palkat, atk-ohjelmistot ja vuokrat. Kustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset vaihtelevat toiminta-asteen vaihdellessa, kun taas kiinteät kustannukset ovat aina toiminta-asteesta riippumattomia ja pysyvät aina samana (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 56). Toiminta-asteella tarkoitetaan yrityksen todellisen tuotannon määrää aikayksikössä (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 50). Tilitoimiston muuttuvia kustannuksia voivat olla työntekijöiden palkat ja henkilösivukustannukset, mutta ne voivat olla myös kiinteitä kustannuksia. Tämä riippuu

tilitoimistosta, sillä palkkojen ollessa joka kuukausi samat, ovat ne kiinteitä eivätkä riipu toiminta-asteesta. Muuttuvia palkat voivat olla, jos palkat maksetaan tehdyn työn mukaan. Muita kiinteitä kustannuksia ovat atk-ohjelmistojen käyttölisenssit ja kuukausittaiset käyttömaksut, toimitilavuokrat, sähkölaskut sekä muut säännölliset kustannukset.

Myynti- tuotot	Muuttuvat kustannukset	
	Katetuotto	Kiinteät kustannukset
		Voitto

Kuva 4: Katetuoton määräytyminen (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 67)

Kuvasta nähdään, miten yrityksen kustannusrakenne muodostuu. Myyntituotoilla pitää pystyä kattamaan muuttuvat kustannukset, joita ovat tilitoimistossa työkustannukset, sekä katetuotto, joka koostuu kiinteistä kustannuksista ja voitosta.

#### 4.3.1 Perinteiset kustannuslaskentamallit

Perinteisiin kustannuslaskentamalleihin luetaan kustannuslajilaskenta, kustannuspaikkalaskenta sekä suoritekohtainen laskenta. Näitä pystytään hyödyntämään peruspalveluiden hinnan laskemisessa.

##### Kustannuslajilaskenta

Kustannuslajilaskenta jakaa tuotannontekijät ryhmiin. Tuotannontekijöitä tilitoimistossa ovat esimerkiksi työvoima, työtilat sekä tietokoneet ja atk-ohjelmisto-oikeudet.

Kustannuslajilaskennan avulla jaetut ryhmät tilitoimistossa ovat työsuorituksia, sekä lyhyt- ja pitkävaikutteisia tuotantovälineitä. Lyhytvaikutteisia tuotannontekijöitä ovat työkustannukset, energia, edustusmenot, tietoliikennekustannukset, tilavuokrat sekä konsultointi- ja neuvottelupalvelusta aiheutuvat kustannukset. Pitkävaikutteisia tuotannontekijöitä ovat poistot ja korot, sillä ne aiheutuvat käyttöomaisuuden hankinnasta, hallussapidosta sekä vakuuttamisesta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 84, 96.) Tilitoimistossa välittömiä kustannuksia, jotka voidaan kohdistaa suoraan palvelulle ja vastaavat useimmiten käsitettä muuttuvat kustannukset, ovat työkustannukset. Hinta voidaan asettaa laskemalla työnteosta aiheutuneet palkka- ja henkilösivukustannukset ja jakamalla summa asiakkaisiin käytetyillä työtunneilla. (Jyrkkiö & Riistama 2006, 81.)

## Kustannuspaikkalaskenta

Kustannuspaikkalaskennan avulla tilitoimisto voi seurata eri toimintoyksiköjä ja niiden kustannuksia. Kustannuspaikkalaskenta luo edellytykset myös seuraavaksi esitettävälle suoritekohtaiselle laskennalle, sillä molemmissa voidaan hyödyntää yleiskustannuslisä (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 121). Yleiskustannuslisä määritellään laskemalla laskentakauden välilliset kustannukset suhteessa koko laskentakauden suoritemäärään (Neilimo & Uusi-Rauva, 133). Useimmiten välilliset kustannukset tulkitaan kiinteiksi kustannuksiksi, koska niitä ei voida kohdistaa suoraan tietylle palvelulle (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 58).

Palveluyrityksillä pääkustannuspaikat ovat toimintoja, esimerkiksi tilitoimiston kustannuspaikkoja voivat olla kirjanpito, atk ja hallinto. Tilitoimistossa palkat ja henkilösivukustannukset ovat välittömiä kustannuksia, joten kiinteät kustannukset jaetaan oikeassa suhteessa kaikille kustannuspaikoille. (Jyrkkiö & Riistama 2006, 82.) Tilitoimistossa, jossa on useita eri palveluja, ei kaikkien valmistukseen tarvita aina yrityksen kaikkia tuotantovälineitä ja toimintoja. Tällöin kustannuspaikkalaskennasta on hyötyä, sillä palveluiden kustannusrakenteet eroavat toisistaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 115.) Tilitoimistossa juuri tästä on hyötyä, jos tilitoimisto antaa sekä peruspalveluja että lisäpalveluja. Peruspalvelut voidaan kohdistaa suoraan kirjanpidon alle ja konsultointi- ja neuvontapalvelu hallinnon kustannuksiin, jos ainoastaan tilitoimiston toimitusjohtaja suorittaa tätä palvelua.

Kustannuspaikkalaskentaa käyttöön hankittaessa olisi hyvä päättää etukäteen tiettyjä asioita, jotta laskennasta saadaan täysi hyöty ja ongelmilta vältytään. Ensimmäisenä tulee päättää jokaiselle kustannuspaikalle oma vastuuhenkilö. Esimerkiksi jos toimitusjohtaja hoitaa yksin konsultointi- ja neuvontapalvelun, huolehtii hän itse tästä kustannuspaikasta. Toinen tärkeä seikka on pyrkiä yhdenmukaistamaan kunkin kustannuspaikan toiminta, jotta aikaansaannos ja suorituserä ovat vertailtavissa. Määritellään myös yleiskustannuslisät, jotka saadaan laskemalla laskutushinnat eli kertoimet, joiden avulla kiinteät kustannukset saadaan oikeassa suhteessa kustannuspaikoille. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 121-123.)

## Suoritekohtainen laskenta

Suoritekohtainen laskenta voi olla jakolaskentaa tai lisäyslaskentaa. Jakolaskennassa on kyse siitä, että kustannukset jaetaan yksinkertaisesti suoritemäärällä. Esimerkiksi työkustannukset jaetaan työtunneilla. Jakolaskenta soveltuu kuitenkin vain yhtä palvelua valmistavaan yhtenäistuotantoyritykseen. Tilitoimisto tuottaa monia toisista eroavia palveluita, joten jakolaskennan käyttö ei sovellu tilitoimistoille tässä muodossa niin hyvin. Jakolaskennan yksi



sovellus on kuitenkin ekvivalenssilaskenta, jota voidaan käyttää, kun yritys valmistaa useaa eri tuotetta, mutta perustuvat esimerkiksi samankaltaiseen valmistusmenetelmään. Laskentamenetelmässä käytetään niin sanottuja ekvivalenssilukuja, joiden avulla eri tuotteet voidaan muuntaa keskenään vertailtaviksi. Muunnoksen jälkeen tavallinen jakolaskenta on mahdollinen. Kustannukset jokaista ekvivalenttiyksikköä kohden ovat aina yhtä suuret, jolloin kertomalla valmistamiseen tarvittavat ekvivalenttiyksiköt vastaavalla yksikkökustannuksella saadaan suoriteyksikön kustannukset. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 126-128.)

Kun yritys tuottaa monia kustannusrakenteeltaan ja valmistustavoiltaan erilaisia palveluita, voidaan suoritekohtaisessa laskennassa soveltaa laskentaperiaatteeksi lisäyslaskentaa. Menetelmässä kustannukset jaetaan ensin välittömiin eli useimmiten muuttuviksi kutsuttaviin kustannuksiin sekä välillisiin eli kiinteisiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan aiheuttamisperiaatteen mukaan oikeille palveluille ja välilliset kustannukset lisätään välittömiin yleiskustannuslisien avulla, jotka mainittiin jo kustannuspaikkalaskennassa. Lisäyslaskentaa käytettäessä on hyvä muistaa tiettyjä suunnitteluvaiheeseen kuuluvia asioita, jotta menetelmä toimii. Kustannukset tulee jakaa välittömiin ja välillisiin, välittömät kustannukset kohdistetaan oikeille palveluille, välilliset kustannukset jaetaan kustannuspaikoille sekä apu- ja yhteiskustannuspaikkojen kustannukset tulee kohdistaa pääkustannuspaikoille ja laskea yk-lisät. Yleiskustannuslisä saadaan, kun laskentakauden välilliset kustannukset jaetaan laskentakauden suoritemäärällä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 127, 132-133.) Esimerkiksi tilitoimistossa välillisiä kustannuksia voisi olla 13 590 euroa ja kuukauden kaikki työtunnit olisivat yhteensä 680, joten yleiskustannuslisäksi saadaan kiinteiden kustannusten osuus työtuntia kohden  $13\,590,00 \text{ euroa} / 680,00 \text{ euroa} = 20,00 \text{ euroa}$ . Jos asiakkaalle tehdään kuukauden kirjanpito, lasketaan yhteen työstä aiheutuvat välittömät kustannukset sekä yleiskustannuslisän osuus ja saadaan hinta ilman voittotavoitetta. (Jyrkkö & Riistama 2006, 83.)

#### 4.3.2 Toimintoperusteinen kustannuslaskenta

Aikaisemmissa laskentamenetelmissä on keskitytty enemmän palveluihin kuin toimintoihin. Eri toimintoja tilitoimistossa voivat olla esimerkiksi toiminnan kehittäminen, atk-ohjelmien hankinta, valmistus eli työ sekä asiakastapaamiset. Toiminnot edellyttävät tilitoimistossa resursseja eli työntekijöitä, atk-laitteita sekä toimitiloja, jotka taas edellyttävät omat kustannuksensa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 145.) Toimintolaskennan keskeinen idea onkin selvittää, mistä toiminnosta kukin kustannus aiheutuu ja kuinka tärkeä tämä kustannus on toiminnon kannalta (Ahola 1998, 26). Laskentaperiaate toimii siten, että kustannukset kohdistetaan ensin resursseille ja niiltä toiminnoille. Toimintojen kustannukset kohdistetaan palveluille. Toimintolaskennan avulla pystytään siis löytämään turhimmat kustannukset ja kannattamattomat asiakkaat. Esimerkiksi tilitoimistossa yksi työntekijä käyttää työajastaan

70 prosenttia kirjanpidon tekemiseen. Toiminto vaatii siis 70 prosenttia yhden työntekijän työajasta, työskentelytilan, atk-ohjelmat sekä muut tarvikkeet. Näille lasketaan vuositason kustannus, joka voi olla esimerkiksi 25 000 euroa. Suoritettujen kirjanpitojen määräksi tulee esimerkiksi 1000 kappaletta. Näin kirjanpitotoiminnon hinnaksi saadaan  $25\,000\text{ e} / 1000\text{ kpl} = 25\text{ e/kpl}$ . (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 145–147.) Kustannusten kohdistus oikeille palveluille voi olla hankalaa. Tämän vuoksi apuna käytetään kustannusajureita, jotka voivat olla joko resurssiajureita tai toimintoajureita. Resurssiajureita käytetään, kun kohdistetaan resurssit toimintoille ja toimintoajureita kun kohdistetaan toimintoilta laskentakohteille eli palveluille. (Ahola 1998, 46.)

Myös asiakaskohtainen laskenta on palveluja tarjoaville yrityksille hyvä laskentatapa. Asiakaskohtaisessa laskennassa selvitetään yrityksen kannattavuus asiakkaittain. Laskentamenetelmää ei kuitenkaan pystytä toteuttamaan ilman toimintoperusteista laskentaa. Yhden asiakkaan tuottama kate koostuu asiakkaan tuottojen ja kustannusten erotuksesta. Asiakkaan laskutusperuste voi olla kiinteä vuosi- tai kuukausiveloitus, tuntiveloitus tai vientiperusteinen veloitus. (Jyrkkö & Riistama 2006, 83.) Kiinteän vuosi- tai kuukausiveloituksen määrittäminen on usein monimutkainen prosessi. Usein on helpompaa asettaa palvelulle hintahaarukka. Tuotteistamisen avulla kiinteän veloituksen tarjoaminen on helpompi ja nopeampi prosessi. Vaikka tuotteistamisen avulla on tarkoitus päästä eroon aikaperusteisesta hinnoittelusta, tulee konsultilla olla kuitenkin oma henkilökohtainen aikaveloitus, jolla hän pystyy laskuttamaan poikkeustapauksista. (Sipilä 1999, 80–82.)

## 5 Case: Tilitoimisto Oy

### 5.1 Tilitoimiston nykytilanne

Tilitoimisto Oy toimii vain hieman pääkaupunkiseudun ulkopuolella ja siellä työskentelee toimitusjohtajan lisäksi neljä vakituista työntekijää sekä yksi osa-aikainen työntekijä. Tilitoimiston asiakaskunta on suuri, sillä on arviolta 250 asiakasta tällä hetkellä. Kaikki asiakkaat ovat pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Yritykset ovat useilta eri toimialoilta ja kaikkia yhtiömuotoja löytyy. Osa asiakkaista käyttää tilitoimiston palveluita todella paljon, kun osan kirjanpito tehdään kerran vuodessa yhdellä kertaa. Tilitoimiston tarjoamia palveluita on käsitelty edellä, mutta ne on hyvä mainita vielä. Peruspalveluista tarjolla on kirjanpitoa, palkanlaskentaa, tilinpäätösten tekoa, veroilmoitusten laadintaa sekä alv-valvontailmoitusten ja työnantajatilitysten lähettämistä. Lisäpalveluista on eniten käytössä verosuunnittelu ja verolaskelmat, laskutus, rahaliikenteen hoitaminen, konsultointi- ja neuvontapalvelu, osto- ja myyntireskontran käyttö, budjetit, tilinpäätöksen analysointi ja juuri käyttöön otettu sähköinen taloushallinto-ohjelma. Sähköistä taloushallinto-ohjelmaa käyttää vasta muutama asiakas, mutta kiinnostusta muidenkin asiakkaiden kohdalla on ollut havaittavissa. Ohjelman

käyttö toimii siten, että asiakkaan laskut toimitetaan tilitoimistoon, jossa laskut syötetään ohjelmaan skannerin avulla. Asiakas saa tämän jälkeen laskut hyväksyttäväksi, jonka jälkeen ne voidaan maksaa ja siirtää suoraan kirjanpitoon. Ohjelmiston suunnittelijat suosittelevat käyttöön otettavaksi e-laskupalvelua, jolloin paperilaskut jäisivät kokonaan pois ja laskut tulisivat tilitoimistoon sähköisesti. Vielä ei näin pitkällä kuitenkaan Tilitoimisto Oy:ssä olla.

Laajasta ja monipuolisesta palveluvalikoimasta huolimatta konsultointi- ja neuvontapalvelu on tilitoimiston tärkein ja suosituin palvelu. Asiakkaiden on huomattu usein jopa vaihtavan tilitoimistoa tämän palvelun vuoksi ja näin kertoo myös asiakaskysely. Kuten alla olevasta kuvasta nähdään 56,2 prosenttia kyselyn vastaajista sanoo, että konsultointi- ja neuvontapalvelu vaikutti tilitoimiston valintaan erittäin paljon.

	Frekvenssi	Prosentti
Ei juurikaan	1	3,1
En osaa sanoa	2	6,2
Jonkin verran	10	31,2
Erittäin paljon	18	56,2
Yhteensä	31	96,9
Puuttuu	1	3,1
Yhteensä	32	100,0

Taulukko 1: Konsultointi- ja neuvontapalvelun vaikutus tilitoimiston valintaan

Lisäksi 75 prosenttia vastaajista arvostaa konsultointi- ja neuvontapalvelua erittäin paljon, kuten seuraavasta kuvasta nähdään.

	Frekvenssi	Prosentti
En ollenkaan	1	3,1
En osaa sanoa	2	6,2
Jonkin verran	5	15,6
Erittäin paljon	24	75,0
Yhteensä	32	100,0

Taulukko 2: Konsultointi- ja neuvontapalvelun arvostus

Usein pienillä tilitoimistoilla ei ole resursseja tarjota konsultointi- ja neuvontapalvelua. Tilitoimisto Oy:ssä palvelua tarjoaa ainoastaan yrityksen toimitusjohtaja. Muut työt jäävät pitkälti työntekijöille. Asiakastyytyväisyys on aina ollut hyvää ja tätä tukee myös kyselyn tulokset. Kaikki vastanneet pitävät palvelun laatua ja ammattitaitoisuutta joko jonkin verran

hyvänä tai erittäin hyvänä. Palvelun nopeus on erittäin hyvää 56,2 prosentin mielestä ja asioiden helppous on erittäin hyvää 68,8 prosentin mukaan sekä 43,8 prosenttia pitää myös tiedon kulkua erittäin hyvänä.

Tilitoimisto Oy:llä on käytössään nettiohjelma, jolla se suorittaa laskutuksen. Jokainen työntekijä kirjaa ohjelmaan työtuntinsa ja ne pystytään ohjelman kautta siirtämään suoraan laskulle oikealle asiakkaalle. Hinnoittelu tapahtuu tuntiperusteisesti. Kuitenkin siten, että myös viennit merkataan laskulle, jotta voidaan tehdä vertailuja, sekä toimitusjohtajan että asiakkaan toimesta. Kyselyn vastaajista 75 prosenttia pitää tilitoimiston laskua selkeänä ja riittävästi eriteltynä. 75 prosenttia myös tietää, mistä tilitoimisto laskuttaa. Kuitenkin 28,1 prosenttia haluaisi saada lisätietoa palvelusta, josta tilitoimisto laskuttaa. Laskulle merkitään useimmille asiakkaille ainoastaan kirjanpidon tekemisestä tulevat tunnit, joihin lisätään yksi tunti, jos asiakas käyttää neuvontapalvelua.

Jokaisella palvelulla on sama hinta, joka on ilman arvonlisäveroa 42 euroa tunnilta. Asiakkaista lähes 70 prosenttia pitää tilitoimiston nykyistä tuntiveloitusta kohtuullisena. Hinta on laskettu useita vuosia sitten ja tilitoimiston kustannukset ovat olennaisesti muuttuneet teknologian kehityksen myötä sekä yleisen hintatason nousun myötä. Kirjanpito-ohjelmat, sähköisen taloushallinnon mahdollistavat ohjelmistot sekä työntekijöiden palkat ovat tilitoimiston suurimmat kustannukset.

Tilitoimisto tulee myös jatkossa panostamaan konsultointi- ja neuvontapalveluun. Kahdesta strategiavaihtoehdosta, jotka ovat hintajohtajuusstrategia sekä pätevyysstrategia, kuuluu Tilitoimisto Oy tällä hetkellä hieman molempiin. Sen hinnat ovat kohtuullisempia kuin pääkaupunkiseudulla sijaitsevien tilitoimistojen, eikä se veloita konsultointi- ja neuvontapalvelusta normaalia tuntiveloitusta enempää. Kuitenkin sen strategiatavoitteeksi on asetettu selkeästi noudattaa pätevyysstrategiaa. Jotta voidaan selkeästi päästä toimintaan, jossa kilpailuetuna on osaaminen ja erikoistumisalueena selkeästi konsultointi- ja neuvontaosaaminen, tulee hinnoitteluun tehdä muutoksia. Lisäksi erikoistumista voidaan painottaa vieläkin enemmän. Tätä tarkkaillessa otetaan huomioon asiakaskyselyistä saatu palaute. Eräs asiakas toivoi enemmän liiketaloudellista konsultointia ja rohkeampia kannanottoja, sillä asiakkaan pitää ymmärtää oma vastuunsa. Myös tulevaisuuden ennustamista pidettiin tärkeänä.

## 5.2 Palveluiden kehitysmahdollisuudet

Luvussa 3.2 *Tuotteistusprosessi* käsiteltiin projektin vaiheet yksi kerrallaan. Nyt vaiheita tarkastellaan lähemmin Tilitoimisto Oy:n näkökulmasta. Prosessi alkaa tuoteaihiosta, jossa käydään läpi tämän hetkinen tilanne ja käytössä olevat palvelut. Näitä on jo tarkasteltu

edellisessä luvussa, joten niitä ei enää mainita. Kuitenkin mainittakoon, että Tilitoimisto Oy tarjoaa tällä hetkellä asiakkailleen yksittäisiä eriteltyjä palveluita asiakkaan toiveiden mukaisesti. Ensimmäisessä varsinaisessa vaiheessa tulee määrittää kohderyhmä. Tilitoimisto Oy:n kohdalla tähän valitaan kaikki asiakkaat. Asiakkaat voidaan jakaa ryhmiin työmäärän mukaan.

#### 1. Kerran vuodessa tehtävät

Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat kerran vuodessa tehtävät kirjanpidot. Näitä ovat esimerkiksi asunto-osakeyhtiöt. Näiden asiakkaiden kirjanpito on kooltaan suhteellisen pieni.

#### 2. Pienet asiakkaat

Toiseen ryhmään kuuluvat pienet asiakkaat, joiden kirjanpito tehdään kuukausittain, mutta kirjanpitoon tulee alle 100 vientiä kuukaudessa.

#### 3. Keskisuuret asiakkaat

Ryhmä käsittää asiakkaat, joiden kirjanpito tehdään kuukausittain ja vientejä tulee noin 100-200.

#### 4. Suuret asiakkaat tilitoimiston mittakaavassa

Viimeiseen ryhmään kuuluvat asiakkaat, joiden työmäärä on suhteessa keskisuuria isompi. Vientejä voi tulla jopa 700 ja aikaa kuluu kolmesta tunnista kuuteen tuntiin.

Toisessa projektin vaiheessa tarkastellaan tarveperustoja ja odotuksia sekä toiveita. Jotta asiakastyytyväisyys saadaan pysymään nykyisellä tasolla, on haasteellista luoda palveluista valmiita palvelupaketteja, jotka miellyttäisivät kaikkia asiakkaita. Toki palvelupaketteja voidaan luoda useita, mutta käytännössä tämä sekoittaisi liikaa tilitoimiston nykyistä toimintamallia. Realistisempaa olisi muodostaa muutama palvelupaketti, jota tarjottaisiin vain sitä haluaville asiakkaille. Asiakkaat eivät vielä osaa vaatia valmiita palveluratkaisuja tilitoimistolta, joten tilitoimiston tulee itse laatia asiakkailleen ehdotuksia. Tilitoimisto itse tavoittelee toimintojen helpottamista, jonka seurauksena hinnoittelu sekä palvelurakenne selkeytyisivät.

Jotta voidaan siirtyä kolmanteen vaiheeseen, on suunnittelut täytynyt tehdä perusteellisesti. Kolmannessa vaiheessa rakennetaan palveluista räätälöityjä tai valmiiksi paketoituja kokonaisuuksia. Palvelun sisällöllinen rakentaminen käsittää ydinpalvelun, lisäedut sekä mielikuvapalvelun. Tilitoimiston palveluiden ytimenä on kirjanpito, joka on yrityksen pääpalvelu. Sen ympärille on muodostettu kattava kokonaisuus palveluvalikoimasta. Kaikki nojaa kirjanpitoon ja kaikki työ liittyy siihen jollain tapaa. Jokaisella yksittäisellä palvelulla on myös oma sipulimallinsa. Kirjanpidon ydin on ammattitaito, mutta myös

konsultointipalvelun ydin voi olla ammattitaito. Kun yrityksen toimintastrategia pyrkii erikoistumiseen ja laadukkaaseen osaamiseen, ei ammattitaitoa voida liikaa korostaa. Näille palveluille ammattitaito on siis erittäin tärkeä ja tämän ympärille rakennetaan palvelusta kokonaisuus.

Lisäksi palvelua tarkasteltaessa on hyvä tehdä ratkaisuja myös palvelun eri muodoista. Aiemmin kerrottiin, että palvelu voi olla uniikki-, räätälöity-, sovellettu tai pakettipalvelu. Tilitoimistossa uniikin palvelun taso on vaikea saavuttaa. Uniikki palvelu soveltuu siis ainutlaatuisiin projekteihin. Tilitoimistossa näitä on hyvin vähän, mutta tämä on kuitenkin mahdollista, sillä yritysten talousasioita hoidetaan varsin laaja-alaisesti. Esimerkiksi tietynlainen konsultointipalvelu voi olla uniikki, jos asiakkaalla on tarpeeksi erityinen ongelma ratkaistavaksi. Tällöin tilitoimiston toimitusjohtaja voisi etukäteen määrittää palvelulle korkeamman hinnan ja kertoa tästä asiakkaalle. Tämä edellyttää kuitenkin, että projekti vaatii normaalia enemmän selvittämistä ja työpanosta. Suurin osa tilitoimiston palveluista suoritetaan samaan kaavaan perustuen jokaiselle asiakkaalle hieman eri tavalla. Kyse on siis räätälöidystä palvelusta, joka sopii erityisesti peruspalvelujen kuten kirjanpidon ja palkanlaskennan hoitamiseen. Toimintaperiaate on jokaisen asiakkaan kohdalla siis sama, mutta jokaisessa työssä mukaillaan asiakkaan tarpeita. Esimerkiksi kuljetusalan yrityksen ja rakennusalan yrityksen kirjanpito tehdään samalla ohjelmalla samaa tilikarttaa käyttäen. Kuitenkin eroja aiheuttavat tietyt ostolaskut ja niiden merkitys yritykselle. Myös eroja tekevät yritysmuodot. Tilitoimisto pystyy räätälöimällä peruspalvelunsa lyhentämään toimitusaikoja ja säilyttämään laadukkaan työnjäljen.

Havaittiin myös, että konsultointi- ja neuvontapalvelu edellyttää palvelun kehittyneen jo sovelletulle tasolle, jossa asiakas saa toivotun lopputuloksen tilitoimiston ehdoilla. Konsultointi- ja neuvontapalvelu noudattaa myös samalla tavalla samoja valmistusperiaatteita kuin räätälöity palvelu. Sovelletulla tasolla palvelusta saadaan kuitenkin tehokkaampaa ja tuottavampaa, sillä tuotantoaika on jokaisella asiakkaalla sama ja lopputuloksena hyöty pysyy samana lähes aina. Tähän viittaavat myös kyselyn tulokset, sillä 37,5 prosenttia vastaajista sanoo konsultointipalvelusta olevan jonkin verran hyötyä heidän liiketoiminnalleen.

	Frekvenssi	Prosentti
Ei ollenkaan	1	3,1
En osaa sanoa	11	34,4
Jonkin verran	12	37,5
Erittäin paljon	8	25,0
Yhteensä	32	100,0

Taulukko 3: Konsultointi- ja neuvontapalvelun hyöty

Vastaajista kuitenkin 34,4 prosenttia ei osaa sanoa, onko palvelusta heille hyötyä. Kuitenkin 25,0 prosenttia pitää palvelua erittäin hyödyllisenä. Palvelussa on siis kehittämisen varaa, jotta se saadaan sovelletuksi tuotteeksi siten, että hyötylaatusuhde paranee entisestään. Konsultointipalvelu on jokaisen asiakkaan kohdalla sitä, että asiakas sopii tapaamisen tilitoimiston toimitusjohtajan kanssa. Hän saa neuvoja ongelmiinsa. Lisäksi asiakas esittää usein toiveita kirjanpidon hoitamisen suhteen. Hän voi haluta tietyt asiat poikkeavasti näkyville taseeseen tai ottaa käyttöön kustannuspaikat. Näin asioista sovitaan ja toimitusjohtaja neuvoo asiat työntekijöilleen, jotka suorittavat kirjanpidon teon. Tilitoimiston kohdalla eroja räätälöidyn ja sovelletun palvelun välille luovat juuri tekotavat. Lisäksi sovelletun palvelun avulla tilitoimisto pyrkii jatkuvasti kehittämään toimintaansa saamalla jatkuvaa palautetta asiakkailta. Näistä siis tilitoimiston käytössä ehdottomasti tehokkaimpia ovat räätälöity ja sovellettu palvelu. Sovellettua palvelua käytetään enemmän lisäpalveluihin ja räätälöityä peruspalveluihin.

Palveluista voidaan myös koota palvelupaketteja. Tilitoimisto Oy:llä on käytössään tällä hetkellä yksittäiset räätälöidyt palvelut. Yhdestä tai muutamasta palvelupaketista tulee liian rajoitettu, jolloin se ei kiinnosta tarpeeksi suurta ryhmää asiakkaista. Palvelupaketteja voitaisiinkin muodostaa useampi ja ne voitaisiin muodostaa keskittymällä jo muodostettuihin asiakasryhmiin. Ensimmäiseen asiakasryhmään kuuluvat kerran vuodessa tehtävät. Näistä useimmat käyttävät kerran vuodessa tehtävää kirjanpitoa, tilinpäätöstä ja veroilmoitusta. Toinen ja kolmas asiakasryhmä ovat suurimpia ja näiden palvelupaketit tulisivat poikkeamaan ainoastaan hinnassa, sillä kolmannen ryhmän asiakkaat ovat suurempia ja vievät enemmän aikaa. Lisäksi monet yritykset käyttävät palkanlaskentaa, työnantajatilitysten lähettämistä sekä palkkojen vuosi-ilmoitusten lähettämistä, joten näistä saadaan oma pakettinsa. Tässä tulee myös huomioida yritysten koot. Esimerkiksi ryhmät voidaan jakaa palkansaajien lukumäärän mukaan. Tärkeää on kuitenkin säilyttää yksittäiset palvelut ja antaa asiakkaalle mahdollisuus valita. Tilitoimiston tulee laatia asiakkaalle ehdotus, josta on vaikea kieltäytyä. Asiakastyytyväisyyden kannalta paketin tulisi tulla hieman edullisemmaksi kuin yksittäiset räätälöidyt palvelut.

Palvelupaketit voisivat olla

1. Kerran vuodessa tehtävä kirjanpito, tilinpäätös ja veroilmoitus ensimmäisen ryhmän asiakkaille
2. Kirjanpito kuukausittain, alv-valvontailmoitukset, kuukausittainen tapaaminen, tilinpäätös ja veroilmoitus (ryhmän 2. asiakkaat)
3. Samat palvelut kuin edellisessä, mutta ryhmän 3. asiakkaille
4. Palvelut kuten toisessa, mutta neljännen ryhmän asiakkaille
5. Palkanlaskenta kuukausittain, työnantajatilitykset ja palkkojen vuosi-ilmoitukset (palkansaajia alle 10)
6. Samat palvelut kuin edellisessä, mutta palkansaajia yli 10

Palvelupakettien muodostamisen jälkeen hinnoittelu on helpompaa ja sitä tarkastellaan seuraavaksi.

### 5.3 Tilitoimiston eri palveluiden hinnoittelu

Tuotteistusprosessissa on jo käyty ensimmäiset kolme vaihetta läpi. Nyt tarkastellaan palvelujen hinnoittelua hieman lähemmin. Otetaan aluksi esiin muutama kohta asiakaskyselyn tuloksista. 75,0 prosenttia vastanneista sanoo, että tilitoimiston lasku on selkeä ja riittävästi eritelty. 75,0 prosenttia myös sanoo tietävänsä, mistä heitä laskutetaan. Lisätietoa laskutuksesta kaipaa 28,1 prosenttia, kuitenkin 53,1 prosenttia ei kaipaa lisätietoa.



	Frekvenssi	Prosentti
Kyllä	24	75,0
Ei	2	6,2
En osaa sanoa	6	18,8
Yhteensä	32	100,0
	Frekvenssi	Prosentti
Kyllä	24	75,0
Ei	3	9,4
En osaa sanoa	5	15,6
Yhteensä	32	100,0
	Frekvenssi	Prosentti
Kyllä	9	28,1
Ei	17	53,1
En osaa sanoa	6	18,8
Yhteensä	32	100,0

Taulukko 4: Kysymyksiä laskun riittävydestä

Laskulle eritellään useimmiten tuntimäärä, tehty työ ja vientien määrä. Konsultointi- ja neuvontapalvelu lisätään tuntimäärään ja laskutetaan samalla hinnalla kuin muu työ. Jos konsultointi- ja neuvontapalvelu haluttaisiin hinnoitella eri hinnalla kuin muut peruspalvelut, tulisi se eritellä laskulle. Palvelun suosion jatkuvuutta voidaan vain arvioida. Tulokset selviäisivät vasta kokeilun myötä. On kuitenkin havaittu, että palvelua käyttävät asiakkaat ovat käyttäneet tätä palvelua jo pidemmän aikaa. Lähes 70 prosenttia vastanneista pitää tilitoimiston palveluja kohtuullisesti hinnoiteltuna, kuten alla olevasta kuvasta nähdään. 6,2 prosenttia ei pidä hintaa kohtuullisena ja 25 prosenttia ei osaa sanoa.

	Frekvenssi	Prosentti
Kyllä	22	68,8
Ei	2	6,2
En osaa sanoa	8	25,0
Yhteensä	32	100,0

Taulukko 5: Hinnoittelun kohtuullisuus

Tämän hetkinen hintataso vaikuttaa siis perustuvan strategian näkökulmasta enemmän hintajohtajuusstrategiaan kuin pätevyysstrategiaan. Kahdesta toimintastrategiamallista Tilitoimisto haluaisi keskittyä enemmän pätevyysstrategiaan. Hinnoittelustrategioita on useita erilaisia, joten näiden avulla voidaan myös vaikuttaa tilitoimiston toimintastrategiaan. Aiemmin kerrottiin, että yritys voi kilpailla hinnalla, laadulla tai erikoistumisella. Tilitoimiston tavoite on pystyä tarjoamaan niin laadukkaita palveluita sekä erikoistumisenaan konsultointi- ja neuvontapalvelua, jolloin asiakkaat olisivat valmiita maksamaan tämän hetkistä hintaa korkeamman hinnan. Aiemmin jaettiin hinnoittelustrategiavaihtoehdot kuuteen muotoon. Näistä parhaiten tilitoimistolle sopivat markkinaosuuden kasvattajan hinnoittelustrategia, asiakkaiden ryhmittely hinnoittelustrategiana sekä palveluvaihtoehdot hinnoittelustrategiana. Asiakkaat jaettiin jo ryhmiin kokonsa mukaan ja näille määriteltiin jo sopivat palvelupaketit. Pakettien avulla halutaan luoda asiakkaille lisäarvoa, jota he eivät yksittäisistä palveluista saa. Palvelupaketeista voitaisiin myös muodostaa tarjouskampanjoita uusille asiakkaille. Tällä hetkellä kuitenkin tärkeää on myös säilyttää vanhat asiakkaat, joten myös heitä voitaisiin palkita palvelupakettien avulla.

Hinnan suuri muutos ylöspäin on vaikeaa. Asiakkaiden tulee ymmärtää tarkoin palvelun arvo, jotta hintoja saataisiin nostettua ja asiakastyytyväisyys säilytettyä. Hinnan laskeminen ei tule kysymykseen kannattavuuden vuoksi. Hinnoittelumenetelmien avulla saadaan luotua oikeasuuntaista hintahaarukkaa. Hinnoittelumenetelmät ovat markkinaperusteinen, kustannusperusteinen sekä omat tavoitteet. Markkinaperusteista hintaa on vaikea määrittää, sillä tilitoimistoilla on eri tapoja hinnoitella. Hintahaarukka tilitoimistoalalla vaihtelee myös, joten markkinaperusteisen hinnan avulla voidaan luoda ainoastaan äärirajoja hinnalle. Kustannusperusteisen hinnoittelun avulla luodaan hinnoittelulle alaraja. Laskelmilla pystytään tarkastamaan Tilitoimisto Oy:n tämän hetkisen hinnoittelun oikeellisuus kustannusten mukaan sekä tekemään ehdotuksia hinnoittelun mahdollisista muutoksista strategian mukaiseksi. Hinnoittelussa on kuitenkin otettava huomioon ongelmat eri palveluiden kohdalla. Esimerkiksi kustannuksiin perustuvaa hinnoittelua on hankala käyttää konsultointi- ja neuvontapalveluissa, koska sen arvo on usein paljon kustannuksia korkeampi. Tämän vuoksi apuna käytetään myös omien tavoitteiden mukaista hinnoittelumenetelmää, jossa omat tavoitteet antavat oman painoarvonsa hinnoittelulle. Ensin keskitytään kustannusperusteiseen hinnoitteluun, jota voidaan käyttää apuna peruspalveluita hinnoitellessa. Tilitoimiston asiakaskunta vaihtuu jonkun verran ja uusille asiakkaille on myös tärkeä saada oikeiden kustannusten mukainen hinta palveluista.

### 5.3.1 Laskentaperiaatteet

Seuraavaksi esitetään Tilitoimisto Oy:n vuosittaiset kustannukset. Palkat koostuvat toimitusjohtajan sekä neljän työntekijän palkoista, lomapalkoista ja lomarahastoista.

Vakituisten työntekijöiden työaika on 7,5 tuntia päivässä. Tästä laskuttamaan pystyy 6 tuntia, joka on  $6 \text{ h} / 7,5 \text{ h} * 100 \% = 80$  prosenttia työntekijän työajasta. Siis ainoastaan 80 prosenttia työntekijöiden työajasta kohdistuu asiakkaiden työtehtävien hoitamiseen ja loput 20 prosenttia koostuu muun muassa koulutuksesta. Henkilösivukustannukset sisältävät sosiaaliturvamaksut, työntekijöiden eläke- ja työttömyysvakuutusmaksut, tapaturvavakuutusmaksut, ryhmähenkivakuutusmaksut sekä yrittäjän eläkemaksut. Lisäksi on eritelty työterveyshuolto. Alihankinta koostuu osa-aikaisen työntekijän työkustannuksista. Yrityksessä työskentelee osa-aikainen kirjanpitäjä, joka on töissä kolmena päivänä viikossa. Hänellä tulee noin 90 työtuntia kuukaudessa. Ulkopuoliset palvelut ovat muun muassa atk-ohjelmistokuluja sekä niiden päivityskuluja. Yrityksellä on kaksi toimitilaa, joista toinen on vain osa-aikaisessa käytössä. Sen tarkoitus on palvella kauempana asuvia asiakkaita, jotta heidän ei tarvitse matkustaa pitkiä matkoja asiakastapaamisten vuoksi.

Lisäksi kustannuksista on määritelty mainoskustannukset, ammattikirjallisuus ja koulutuskustannukset, puhelin sekä Internet, kaluston pienhankinnat, postimaksut, jäsenmaksut, vahinkovakuutukset sekä muut pienkulut. Mainittakoon vielä, että Tilitoimisto Oy:llä ei ole suuria kalustohankintoja, joten ei ole poistojakaan. Suurin osa hankinnoista on pieniä, alle kolmen vuoden hankintoja ja kuuluvat heti kuluksi. Myöskään lainaa ei yrityksellä ole, joten korkokuluja ei ole.

Kustannukset ovat vuositasolla seuraavanlaiset:

Palkat	140 000,00 €
Henkilösivukustannukset	41 300,00 €
Työterveyshuolto sekä muut sosiaalikulut	4 000,00 €
Alihankinta	30 000,00 €
Ulkopuoliset palvelut	16 000,00 €
Toimitilavuokrat	13 000,00 €
Mainos ja myynninedistäminen	7 000,00 €
Ammattikirjallisuus ja koulutus	6 000,00 €
Puhelin ja Internet	5 000,00 €
Kaluston pienhankinta	4 000,00 €
Posti	4 000,00 €
Jäsenmaksut	1 700,00 €
Vahinkovakuutukset	600,00 €
Muut pankikulut ym.	500,00 €

Ensiksi tarkastellaan perinteisiä kustannuslaskentamenetelmiä eli kustannuslajilaskentaa, kustannuspaikkalaskentaa sekä suoritekohtaista laskentaa. Kustannuslajilaskennassa kustannukset kohdistetaan suoritteille eli tässä tapauksessa työtunneille. Työtunnit saadaan

laskemalla vakituisten työntekijöiden, joita on viisi, työtunnit vuodessa eli 7,5 tuntia/päivä \* 21 työpäivää/kuukausi \* 5 työntekijää \* 11 kuukautta = 8 662,50 tuntia. Työkuukausista on vähennetty kuukauden loma. Tarkkoja työtunteja ei ole saatavilla, joten tällä laskelmalla saadaan riittävän tarkka määrä. Alihankinnan työtunteja on kuukaudessa keskimäärin 90, joka tekee 90 tuntia \* 11 kuukautta = 990,0 työtuntia vuodessa. Kaikki työtunnit vuodessa ovat siis 8 662,50 tuntia + 990,0 tuntia = 9 652,50 tuntia. Asiakkaille tästä kohdistuu 80 prosenttia, joten välittömiksi työtunneiksi vuodessa saadaan 9 652,50 tuntia \* 80 prosenttia = 7 722,00 tuntia.

Kustannukset jaetaan kustannuslajeille, joita ovat työkustannukset, aineskustannukset, lyhytvaikutteisista tuotantovälineistä aiheutuvat kustannukset sekä pääomakustannukset. Työkustannuksiin kuuluu palkkakustannukset, henkilösivukustannukset sekä alihankinnan kustannukset, joista saadaan 140 000,00 euroa + 41 300,00 euroa + 30 000,00 euroa = 211 300,00 euroa. Kohdistamalla kustannukset työtunneille saadaan työkustannusten kustannukset työtuntia kohden, jotka ovat 211 300,00 euroa / 7 722,00 tuntia = 27,36 euroa. Aineskustannuksiin kuuluvat atk-kustannukset eli ulkopuoliset palvelut, josta saadaan 16 000,00 euroa / 7 722,00 tuntia = 2,07 euroa. Lyhytvaikutteisista tuotantovälineistä aiheutuviin kustannuksiin luetaan työterveys ja muut sosiaalikulut, vuokrat, mainos ja myyinnedistäminen, ammattikirjallisuus ja koulutus, puhelin ja Internet, kaluston pienhankinta, posti, jäsenmaksut sekä muut pankinkulut. Näiden tuntihinnaksi saadaan 45 200,00 euroa / 7 722,00 tuntia = 5,85 euroa. Lisäksi pääomakustannuksiin jää ainoastaan vahinkovakuutukset, sillä poistoja ja korkoja ei yrityksellä ole, siis 600,00 euroa / 7 722,00 tuntia = 0,08 euroa.

Kustannuspaikkalaskennassa kustannukset kohdistetaan kustannuspaikoille. Tilitoimisto Oy:n kustannukset jaetaan kolmelle kustannuspaikalle, sillä nämä ovat merkittävimmät osat yrityksen toimintaa. Kustannuspaikat ovat kirjanpito, joka on suurin osa tilitoimiston toiminnasta, atk, koska sen osuus kustannuksista on kasvanut sekä hallinto, johon Tilitoimisto Oy voi halutessaan eritellä konsultointi- ja neuvontapalvelun. Kirjanpidon kustannukset kohdistetaan työtunneille ja atk:n kustannukset vienneille. Hallinnon kustannuksille sopivaa kohdistajaa on tällä hetkellä hankala määrittää, joten ne tulisi lisätä prosentuaalisesti kahdelle muulle kustannuspaikalle. Todettiin jo, että 80 prosenttia palkoista on välittömiä eli kohdistuu kirjanpitoon. Tilitoimisto Oy ei vielä ole halunnut eritellä konsultointi- ja neuvontapalvelua hallintoon, sillä sen kustannukset ovat epäselvät. Lisäksi toimitusjohtaja, joka palvelua tarjoaa, tekee myös muita töitä. Kirjanpitoon kohdistetaan siis välittömät palkkakustannukset sekä osuus kiinteistä kustannuksista. Atk-ohjelmistot kohdistetaan atk:n kustannuspaikalle sekä suurin osa Internet-kustannuksista. Välilliset palkkakustannukset ovat kustannus tilitoimistolle, joten ne kohdistetaan hallintoon. Hallintoon kohdistetaan myös oma osansa kiinteistä kustannuksista. Seuraavan kaavion avulla voidaan helpottaa tarkkailua.

## Tilitoimisto Oy

Välittömät kustannukset	Yhteensä	Kirjanpito	Atk	Hallinto
Palkat	112 000,00	112 000,00		
Henkilösivukustannukset	33 040,00	33 040,00		
Alihankinta	24 000,00	24 000,00		
<b>Välittömät yhteensä</b>	<b>169 040,00</b>	<b>169 040,00</b>		
<b>Kiinteät kustannukset</b>				
Palkat	28 000,00			28 000,00
Henkilösivukustannukset	8 260,00			8 260,00
Työterveys ja muut sos	4 000,00			4 000,00
Alihankinta	6 000,00			6 000,00
Ulkopuoliset palvelut	16 000,00		16 000,00	
Toimitilavuokrat	13 000,00	8 125,00	1 625,00	3 250,00
Mainos ja myynninedistäminen	7 000,00			7 000,00
Ammattikirjallisuus ja koulutus	6 000,00	3 000,00		3 000,00
Puhelin ja Internet	5 000,00	1 250,00	2 500,00	1 250,00
Kaluston pienhankinta	4 000,00		2 000,00	2 000,00
Posti	4 000,00	2 000,00		2 000,00
Jäsenmaksut	1 700,00			1 700,00
Vahinkovakuutukset	600,00			600,00
Muut pankinkulut ym.	500,00			500,00
<b>Kiinteät yhteensä</b>	<b>104 060,00</b>	<b>14 375,00</b>	<b>22 125,00</b>	<b>67 560,00</b>

Taulukko 6: Kustannukset jaettuna kustannuspaikoille

Kustannukset on jaettu kustannuspaikoille aiheuttamisperiaatteen mukaan. Palkoista, henkilösivukustannuksista sekä alihankinnasta välittömiin kustannuksiin on siis kohdistettu 80 prosenttia ja loput 20 prosenttia on kiinteitä kustannuksia. Ulkopuoliset palvelut ovat atk-ohjelmistojen vuokrausta ja huoltoa, joten ne on kohdistettu kokonaisuudessaan atk:lle. Toimitilavuokrat on jaettu pinta-alojen perusteella. Tilitoimiston toimitiloissa on kahdeksan huonetta, joista viidessä tehdään kirjanpitoa, yksi on atk-laitteille ja kaksi henkilöstölle. Mainonnasta ja myynninedistämisestä aiheutuvat kustannukset on kohdistettu hallinnolle, sillä tähän sisältyy muun muassa työntekijöiden joululahjat. Ammattikirjallisuus ja koulutus on jaettu kirjanpidolle sekä hallinnolle. Puhelin ja Internet kuluista on Internet-kustannukset pyritty kohdistamaan atk:lle ja puhelinkulut puoliksi kirjanpidolle sekä hallinnolle. Kaluston pienhankinta sisältää sekä toimistokalusteita, että tietokonehankintoja, joten kulut on jaettu

puoliksi kahdelle kustannuspaikalle. Postikuluihin kuuluu sekä toimiston omia postituksia että asiakkaiden palkkaerittelyitä sekä muita. Lisäksi jäsenmaksut, vahinkovakuutukset ja muut pankinkulut on kohdistettu hallinnolle. Näin on saatu kustannukset kohdistettua aiheuttamisperiaatteen mukaan.

Tarkastellaan vielä hieman kustannuspaikkojen aiheuttamia kustannuksia. Kaikki välittömät kustannukset on kohdistettu kirjanpidolle, sillä yrityksen toimitusjohtaja ei halunnut vielä ainakaan eritellä konsultointi- ja neuvontapalvelua hallinnon alle. Ajan kanssa myös tämä voi muuttua, mutta tällä hetkellä muutosten Tilitoimisto Oy:n toiminnassa tulisi tapahtua vähitellen. Kiinteistä kustannuksista suurin osa menee hallinnolle ja pienin kirjanpidolle. Laskettaessa kirjanpidolle kohdistuvien kiinteiden kustannusten osuutta jaetaan myös tämä kustannus välittömillä työtunneilla. Siis  $14\,375,00 \text{ euroa} / 7\,722,0 \text{ tuntia} = 1,86 \text{ euroa}$ , joka on 13,81 prosenttia kaikista kiinteistä kustannuksista. Atk:n kustannukset tulisi kohdistaa vienneille, joka on kuitenkin tässä kohtaa määrittelemätön. Jotta saadaan suuntaa antavaa, kohdistetaan myös atk:n ja hallinnon kustannukset välittömille työtunneille. Atk:n osuus on  $22\,125,00 \text{ euroa} / 7\,722,0 \text{ tuntia} = 2,87 \text{ euroa}$ , joka on 21,26 prosenttia. Hallinnon osuus on  $67\,560,00 \text{ euroa} / 7\,722 \text{ tuntia} = 8,75 \text{ euroa}$  ja 64,92 prosenttia. Hallinnon osuuden suurimmaksi tekevät kiinteiden palkkojen osuus. Hallinnon kustannukset voidaan jakaa myös kaikilla kiinteillä kustannuksilla, jolloin nähdään niiden osuus. Siis  $67\,560,00 \text{ euroa} / 104\,060,00 \text{ euroa} * 100 \% = 64,92 \%$ , joka tulisi kohdistaa sekä kirjanpidolle, että atk:lle tasaisesti.

Aikaisemmin laskettiin kustannuslajien aiheuttamat kustannukset työtuntia kohden. Nyt on tarkoitus selvittää erikseen välittömien kustannusten ja kiinteiden kustannusten osuus suoritekohtaisen laskennan avulla. Välittömät kustannukset ovat vuodessa yhteensä 169 040,00 euroa ja välittömät työtunnit, kuten aiemmin laskettiin, ovat 7 722,00 tuntia. Siispä  $169\,040,00 \text{ euroa} / 7\,722,00 \text{ tuntia} = 21,89 \text{ euroa}$ . Kiinteät kustannukset ovat vuodessa yhteensä 104 060,00 euroa, kuten edellisestä taulukosta voidaan havaita. Välittömien työtuntien määrä on 7 722,0 tuntia vuodessa, jolloin saadaan kiinteiden kustannusten osuudeksi työtuntia kohden  $104\,060,00 \text{ euroa} / 7\,722,0 \text{ tuntia} = 13,48 \text{ euroa}$ . Yhteensä siis kustannuksia välittömiä työtunteja kohden on  $21,89 \text{ euroa} + 13,48 \text{ euroa} = 35,37 \text{ euroa}$ .

Menetelmä on kuitenkin tässä yhteydessä hieman puutteellinen, sillä tilitoimiston toiminta ei perustu pelkälle kirjanpidolle. Konsultointi- ja neuvontapalvelu on sisälletty laskemassa työntekijöiden työtunteihin. Kustannustenperusteella voidaan asettaa alaraja peruspalveluiden hinnoittelulle. Konsultointi- ja neuvontapalvelun arvoa ei kuitenkaan voi mitata kustannusperusteisesti. Peruspalveluille saadaan tästä sopiva pohja, kun aiemmin laskettuihin lisätään voittotavoite. Jos voittotavoite olisi esimerkiksi 20 prosenttia, tulisi tuntiveloituksen olla  $35,37 \text{ euroa} * 1,10 = 42,44 \text{ euroa}$ . Tällä hetkellä tilitoimiston tuntihinta

on ilman arvonlisäveroa 42,00 euroa, josta voittoa jää siis  $42,00 \text{ euroa} - 35,37 \text{ euroa} = 6,63 \text{ euroa}$ , joka on noin 16 prosenttia.

Laajennetaan vielä laskentaperiaatteita tutkimalla toimintoperusteisen kustannuslaskennan soveltuvuutta Tilitoimisto Oy:lle. Toimintoperusteisessa kustannuslaskennassa on hankala määrittämää suoraan varsinaisia toimintoja. On helpompi tarkastella resursseja, joita tilitoimistossa ovat työntekijät, atk-ohjelmistot ja -laitteet, toimitilat ja muut toimistotarvikkeet. Kustannukset kohdistetaan resursseille, joilta ne kohdistetaan toiminnoille. Esimerkiksi palkat ja henkilösivukustannukset kohdistetaan suoraan työntekijöille, atk-ohjelmistojen kulut atk-ohjelmistoille ja pienet hankinnat, kuten paperi ja mapit, toimistotarvikkeille. Nämä resurssit kohdistetaan toiminnoille, joita tilitoimistossa voivat olla valmistus eli kirjanpito ja palkanlaskenta sekä muu työ, konsultointi- ja neuvontapalvelu, atk-ohjelmistojen hankinta sekä toiminnan kehittäminen. Tilitoimisto Oy:n näkökulmasta on helpoin tarkastella kirjanpitoa yhtenä toimintona. Kirjanpitäjä käyttää työajastaan 80 prosenttia tälle toiminnolle ja tarvitsee työntekoon toimipisteen, atk-ohjelman sekä muut toimistotarvikkeet, kuten tietokoneen ja paperia. Arvioidaan kustannuksia tässä kohtaa kuukausitasolla, sillä kustannukset kohdistetaan tässä vienneille tai työsuoritteille, jotka on helpompi arvioida kuukausitasolla kuin vuositasolla.

Kuukausittaiset palkka- ja henkilösivukustannukset saadaan seuraavasti:  $(112\,000,00 \text{ euroa} + 33\,040,00 \text{ euroa}) / 5 \text{ työntekijälle} / 12 \text{ kuukaudelle} = 2\,417,33 \text{ euroa}$ . Lisäksi työntekijä tarvitsee resursseiksi atk-ohjelmiston sekä kaluston pienhankintoja. Osuus saadaan jakamalla vuosikustannuksen osuus viidelle työntekijälle sekä 12 kuukaudelle, joten  $(16\,000,00 \text{ euroa} + 4\,000,00 \text{ euroa}) / 5 \text{ työntekijälle} / 12 \text{ kuukaudelle} = 333,33 \text{ euroa}$ . Yhteensä siis näistä koituu kustannuksia  $2\,417,33 \text{ euroa} + 333,33 \text{ euroa} = 2\,750,67 \text{ euroa}$ . Lisäksi kustannuksia aiheutuu toimitilavuokrasta, Internet-liittymästä sekä muista. Voidaan siis arvioida, että kuukaudessa yksi kirjanpitäjä käyttää noin 3 000 euroa. Tämä on kuitenkin vain arvio todellisesta, mutta tarkoituksena on antaa suuntaa antavia pohdintoja Tilitoimisto Oy:lle. Kustannukset kohdistetaan suoritteille. Yksittäistä kirjanpitoa ei voida käyttää suoritteena, sillä kirjanpitojen koot vaihtelevat suuresti. Suorite voisi olla esimerkiksi vienti. Otetaan esimerkki, jossa kuukauden vientimääräksi arvioidaan 7 500 kappaletta. Kun kohdistetaan viennit kustannukselle, saadaan  $3\,000 \text{ euroa} / 8\,000 \text{ kappaletta} = 0,38 \text{ euroa}$ . Siis yhden viennin kustannukseksi saadaan tämän arvion mukaan 0,38 euroa. Jos siis kirjanpito sisältää 150 vientiä, on kustannus tilitoimistolle tällöin  $150 \text{ vientiä} * 0,38 \text{ euroa} = 57,00 \text{ euroa}$ .

### 5.3.2 Palvelupakettien hinnoittelu

Aiemmin laskettiin hinnoittelulle alaraja kustannusten perusteella. Todettiin, että toiminta on kannattavaa, mikäli tuntiveloitus on vähintään 35,37 euroa. Kuitenkin tuntihinta voitaisiin

nostaa nykyisestä 42 eurosta esimerkiksi 45 euroon, jotta voittoa tulisi riittävästi. Tämä riippuu yrityksen omista tavoitteista, mutta hinnan nostaminen lähestyisi haluttua toimintastrategiaa paremmin. Nyt tarkastellaan palvelupakettien myötä tulevia hinnoittelumuutoksia.

Laskutusperusteeksi palvelupaketeille voidaan valita kiinteä kuukausi- tai vuosiveloitus, tuntiveloitus tai vientiperusteinen veloitus. Varsinkin pienten asiakkaiden kannattavuus on usein heikko ja näiden asiakkaiden laskutusta voitaisiin tehostaa kiinteällä veloituksella. Palvelupakettien myötä hinnoittelua voitaisiin kehittää tilitoimiston näkökulmasta kannattavammaksi. Palvelupaketit voisivat siis olla seuraavanlaiset:

1. Kerran vuodessa tehtävä kirjanpito, tilinpäätös ja veroilmoitus ensimmäisen ryhmän asiakkaille
2. Kirjanpito kuukausittain, alv-valvontailmoitukset, kuukausittainen tapaaminen, tilinpäätös ja veroilmoitus (ryhmän 2. asiakkaat)
3. Samat palvelut kuin edellisessä, mutta ryhmän 3. asiakkaille
4. Palvelut kuten toisessa, mutta neljännen ryhmän asiakkaille
5. Palkanlaskenta kuukausittain, työnantajatilitykset ja palkkojen vuosi-ilmoitukset (palkansaajia alle 10)
6. Samat palvelut kuin edellisessä, mutta palkansaajia yli 10

Ensimmäisen paketin asiakkaille tulisi muodostaa kiinteä vuosiveloitus. Nämä asiakkaat vievät vientien suhteen enemmän aikaa kuin isommat asiakkaat ja tämä pitäisi huomioida vuosiveloituksessa. Hinnan tulisi siis olla tarpeeksi korkea, jotta näistäkin asiakkaista tulee yritykselle voittoa. Mahdollista on myös määrittää vuosiveloituksen sisältämä tunti- tai vientimäärä, jolloin ylimenevät tunnit tai viennit laskutetaan erikseen. Tämän vuoksi tuntihinta sekä vientihinta on hyvä määrittää tarkoin ja säilyttää hinnoittelun osana. Toiseen palvelupakettiin kuuluvien toisen ryhmän asiakkaille olisi helpoin määrittää vuosiveloituksen sijaan kiinteä kuukausiveloitus. Paketin perusmaksuksi määritettäisiin esimerkiksi 50 euroa, joka sisältää 100 vientiä tai 1 tunnin. Lisäksi ylimääräisistä töistä veloitettaisiin erikseen. Näin jokaisen asiakkaan lasku koostuisi 50 euron perusmaksusta sekä ylimääräisistä töistä asiakkaasta riippuen.

Myös kolmas ja neljäs palvelupaketti voitaisiin hinnoitella samalla tavalla kuin edellinen. Kolmannen perusmaksuun sisältyisi vientejä esimerkiksi 200 ja tunteja hieman alle kaksi. Hinta voisi olla hieman alle 100 euroa, sillä suhteessa näiden kirjanpito on nopeampi tehdä. Neljännen perusmaksu koostuisi samoista palveluista, mutta ajallisesti se veisi aikaa kolmesta tunnista viiteen ja vientejä tulisi 400. Myös näihin ylimääräisistä pakettiin kuulumattomista töistä laskutettaisiin erikseen. Useimmille asiakkaille tulee tehtyä pieniä töitä, jotka eivät



sisälly palvelupaketteihin. Näitä ovat esimerkiksi puhelinneuvonta sekä muut pienet työt. Tämänkaltaisia töitä on hyvin hankala laskuttaa, mutta näistä tulisi veloittaa tuntiveloituksen mukaan.

Palkkojen osalta olisi myös mahdollista muodostaa kiinteä hinta. Molemmille sekä viidenteen että kuudenteen pakettiin soveltuvien asiakkaiden kuukausiveloitus olisi kiinteä ja nämä eroaisivat toisistaan palkansaajien määrässä sekä hinnassa. Yleisesti kiinteän veloituksen käytössä tulisi varmistaa, ettei tuntihinta veloituksena tulisi edullisemmaksi kuin palvelupaketit. Tämän vuoksi myös todennäköisesti tuntihintaa pitäisi nostaa. Tarkoituksena on, että jokainen asiakas maksaa joka kuu kiinteän veloituksen, jolloin jonakin kuukautena voi tulla ylimääräistä laskutettavaa ja jonakin vähemmän. Kuitenkin tämä olisi myös asiakkaille kannattavaa, sillä laskuttaessa pelkällä tuntiveloituksella tulee tunteja asiakkaalle enemmän ja pienet työt sekä konsultointipalvelu jäävät huomioimatta. Palvelupakettien hinnat ja vientimäärät olivat vain ehdotuksia, joten tilitoimisto voisi itse tarkemmin nämä halutessaan määrittää.

### 5.3.3 Konsultointi- ja neuvontapalvelun hinnoittelumahdollisuudet

Tutkittaessa asiakkaiden halukkuutta maksaa konsultointi- ja neuvontaosaamisesta on syytä tarkastella hieman lähemmin asiakaskyselyn tuloksia käyttäen apuna myös ristiintaulukointia. Aiemmin todettiin jo palvelun vaikuttaneen tilitoimiston valintaan, asiakkaiden arvostavan palvelua sekä palvelun hyödyn liiketoimintaan olevan hyvää. Kysymyksessä numero viisi kysyttiin kuinka paljon asiakkaat käyttävät konsultointi- ja neuvontapalvelua. Tulos on nähtävissä alla. Huomattavaa on, että 71,8 prosenttia vastanneista käyttää palvelua jonkin verran tai erittäin usein.

	Frekvenssi	Prosentti
En ollenkaan	3	9,4
En juurikaan	4	12,5
En osaa sanoa	2	6,2
Jonkin verran	18	56,2
Erittäin usein	5	15,6
Yhteensä	32	100,0

Taulukko 7: Konsultointi- ja neuvontapalvelun käyttö

Lisäksi toisessa kysymyksessä kysyttiin palvelun arvostusta ja voidaan huomata, että 75,0 prosenttia arvostaa palvelua erittäin paljon. Vastauksiin ei voitu havaita selkeitä poikkeamia

sukupuolesta, iästä, asemasta, yrityksen koosta, koulutuksesta eikä asiakassuhteen kestosta riippuen. Tämä kertoo asiakkaiden halusta tällä hetkellä käyttää palvelua. Alle on lisätty myös taulukko samasta kakkoskysymyksestä. Myös hinta vaikuttaa selkeästi asiakkaan arvostukseen tilitoimistoa kohden, lähes 60 arvostaa jonkin verran palveluiden hintaa. Miehistä suurempi osa vastasi kysymykseen erittäin paljon kuin naisista.

	Frekvenssi	Prosentti
En juurikaan	1	3,1
En osaa sanoa	3	9,4
Jonkin verran	19	59,4
Erittäin paljon	9	28,1
Total	32	100,0

Taulukko 8: Palveluiden hinnan arvostus

Kysyttäessä konsultointipalvelun käyttöä ei pystytty havaitsemaan poikkeuksia eri muuttujien kohdalla ja lähes kaikki vastaajat käyttävät palvelua. Havaittiin myös, että naiset kokivat konsultointipalvelun riittävämmäksi kuin miehet, sillä naisista enemmistö vastasi konsultointipalvelun olevan erittäin riittävää, kun taas miehistä enemmistö koki palvelun jonkin verran riittäväksi.

		K19Sukupuoli		
		Nainen	Mies	Total
K9Konsultoinnin riittävyys	En osaa sanoa	3	3	6
	Jonkin verran	2	11	13
	Erittäin riittävää	6	7	13
	Yhteensä	11	21	32

Taulukko 9: Konsultointi- ja neuvontapalvelun riittävyys

Lisäksi vertailtiin hinnan kohtuullisuutta kaikkiin konsultointi- ja neuvontapalveluun liittyviin kysymyksiin. Kysymyksessä 17 siis kysyttiin, onko tilitoimiston palveluiden hinta kohtuullinen. Vastaajista 68 prosenttia pitää hintaa kohtuullisena, 6,5 prosenttia ei pidä ja 26 prosenttia ei osaa sanoa. Hinnalla ei koettu olevan tekemistä tilitoimiston valinnan kanssa eikä asiakkaan arvostuksella konsultointipalvelua kohtaan, sillä sekä hintaa kohtuullisena pitävät että ei kohtuullisena pitävät arvostavat palvelua erittäin paljon. Huomioon otettavaa kuitenkin on, että vastaajat, joiden mielestä hinta ei ole kohtuullinen vastasivat käyttävänsä konsultointi- ja neuvontapalvelua jonkin verran. Samoin vastasi myös enemmistö hintaa kohtuullisena

pitävät. Hinta ei siis vaikuta tällä hetkellä konsultointipalvelun käyttöön. Myöskään konsultointipalvelun riittävyyteen ei voida todeta hinnan vaikuttavan. Hinnan muutos todennäköisesti vaikuttaisi kyselyn vastauksiin. Hinta ei siis voi nousta kohtuuttoman suureksi ennen kuin asiakkaat osaavat arvostaa palvelusta saamaansa lisäarvoa.

Erikoistumisen konsultointi- ja neuvontapalveluun ollessa kilpailukeino Tilitoimisto Oy:lle, voidaan hintaa nostaa nykyisestä. On havaittu palvelun suosio eikä ole löydetty suurta maksuhaluttomuutta asiakkaiden keskuudesta. Nykyinen konsultoinnin tuntiveloitus on siis 42,00 euroa tunti, kuten muutkin palvelut. Hinnoittelustrategiana tulisi hyödyntää erityisesti palvelupaketteja sekä mielikuvahinnoittelua. Konsultointi- ja neuvontapalvelu voisi olla osana palvelupakettia, jolloin sen varsinaista hintaa ei asiakkaille esitettäisi. Asiakkaalle kerrotaisiin kustannus, mikäli palvelut ostetaan erikseen tai tilitoimiston tarjoaman palvelupaketin hinta, joka olisi edullisempi. Mielikuvien avulla pyritään luomaan palvelusta kuva, joka luo asiakkaalle lisäarvoa. Monilla asiakkailla on kokemusta tilitoimistosta, jossa ei tarjota neuvontapalvelua ja he ovatkin tyytyväisimpiä tähän palveluun. Kuitenkin vielä moni ei osaa arvostaa palvelun oikeaa arvoa, sillä heillä ei välttämättä ole tarpeeksi kokemusta tai he eivät koe palvelua tarpeelliseksi. Muuttuva markkinatilanne vaikuttaa myös tähän, sillä asiakkaat ovat esittäneet kysymyksiä, miten tulisi toimia talouden taantumisen iskiessä. Aikaisemmin todettiin, ettei kustannusperusteista hinnoittelua tulisi käyttää konsultointi- ja neuvontapalvelua hinnoitellessa. Markkinaperusteiseen on vaikea verrata, sillä hinnat eivät ole yleisesti tiedossa eikä tietoja ole saatavilla. Siis tilitoimiston käytettäväksi jää omien tavoitteiden mukainen hinnoittelu. Tilitoimiston tuleekin itse ensin ymmärtää palvelun oikea arvo ja tämän jälkeen saada myös asiakas ymmärtämään.

## 6 Pohdinta

Työn tavoitteena oli selkeyttää tilitoimistoalan eri palveluiden hinnoittelua. Idea sai alkunsa case-yrityksen hinnoitteluongelmista, joihin yritys toivoi uudistusta. Halusin tarkastella erityisesti konsultointi- ja neuvontapalvelua, koska se on jo Tilitoimisto Oy:n palveluvalikoimassa. Tutkimusongelmien avulla pyrittiin tutkimaan alan asiantuntijoiden näkökulmia ja herättämään myös muita tilitoimistoja. Tutkimusongelma oli: miten tilitoimistojen palvelurakenne tulee muuttumaan ja miten tilitoimistot hinnoittelevat palvelunsa palvelurakenteen muuttuessa? Lisäksi alakysymykset tarkensivat tutkimusongelmaa. Ne käsittelivät konsultointi- ja neuvontapalvelun merkitystä ja hinnoittelua, muiden palveluiden tämän hetkistä hinnoittelua, käytettyjä hinnoittelumenetelmiä sekä muuttuvia asiakasodotuksia.

Keskeisiä havaintoja työssä olivat:

Konsultointi- ja neuvontapalvelua on vaikea lähestyä

Teoriaosuuden mukaan konsultointi- ja neuvontapalvelun merkitys kasvaa koko ajan. Kuitenkin tähän nähden on palvelusta saatavilla vielä hyvin vähän tietoa. Palvelun hinnoittelu havaittiin jo case yrityksen kohdalla puutteelliseksi, mutta useista havainnoista huolimatta tarpeeksi hyviin tuloksiin ei päästy, sillä yleisellä tasolla hinnoittelusta ei juuri ole tietoa. Asiakaskyselyn perusteella pystyttiin tekemään havaintoja palvelun suosiosta, mutta varsinaisia yllätyksiä kysely ei tuottanut. Positiivista oli kuitenkin huomata, että case-yrityksessä hinnan merkitys tuntui odotettua pienemmältä konsultointi- ja neuvontapalveluissa. Muutoin kyselyn tulokset tukivat teoriaosuutta, joten tätä pidän onnistuneena. Hieman vaivaamaan jäi, ettei kyselystä voitu saada selville, mitä asiakkaat todellisuudessa ovat valmiita maksamaan konsultointi- ja neuvontapalvelusta. Tätä ei suoraan voitu asiakkailta kysyä eikä johdattelulla ja ristiintaulukoinnilla päästy riittäviin tuloksiin. Case-yritys kuitenkin sai uusia ideoita palvelunsa hinnoitteluun, sillä käytettäessä esimerkiksi palvelupaketteja on yksittäisen palvelun hinta vain osa pakettia.

Peruspalveluiden hinnoittelua vaikea muuttaa

Varsinaisesti uutta informaatiota peruspalveluiden hinnoitteluun ei voitu antaa. Todettiin, että perinteiset aika- ja vientiveloitukset ovat hyvä säilyttää osana hinnoittelua. Hinnoittelua pystyttäisiin tehostamaan palvelupakettien avulla. Työstä nousee myös esille, että asiantuntijat tuovat esille voimakkaita mielipiteitä alan muutoksista, on kehitys todellisuudessa hidasta. Case yrityksen nykyinen hinnoittelu todettiin riittävän hyväksi, mutta parannettavan varaa kuitenkin löytyi. Laskelmat toivat Tilitoimisto Oy:lle uusia näkökulmia ja ajatuksia, joiden pohjalta se voi keskittyä strategiatavoitteisiinsa.

Asiakkaat heräävät muutoksiin todella hitaasti

Teoriaosuuden mukaan asiakasodotukset tulevat nousemaan huimasti lähivuosina. Asiakaskysely osoitti, etteivät pienet yritykset tule heräämään lähiaikoina. Pystyttiin havaitsemaan, etteivät he ottaneet asiakaskyselyä tarpeeksi vakavasti eivätkä olleet halukkaita kehitysideoihin. Vastaajat käyttivät kyselyyn aikaa niin vähän kuin mahdollista. Menetelmää olisi voitu laajentaa haastatteluihin, mutta asiakkaiden haastattelu ei olisi antanut puolueellisia vastauksia. Jos kyselyyn olisi käytetty enemmän aikaa ja toimitettu asiakkaille kyselyt esimerkiksi sähköpostitse, olisi vastauksia todennäköisesti saatu enemmän ja kattavammin.

## Lähteet

- Ahola, K. 1998. Toimintolaskenta – Perusteet ja käytäntö. Juva: WSOY.
- Ahoniemi, L. Mertanen, M. Mäkipää, M. Sievänen, M. Suomala, P & Ruohonen, M. 2007. Massaräätälöinnillä kilpailukykyä. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Ahvenniemi, J. 2002. Tilitoimisto yrityksen asiantuntijapartnerina. Tilisanomat 4/2002. 58-59.
- Ahvenniemi, J. 2008. Johdon laskentatoimen palvelut tilitoimistoissa kehittyvät. Tilisanomat 3/2008. 59-61.
- Bergström, S & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 8., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Tammi.
- Huttunen, P. 2003. Onnistuneen konsulttihankeen toteuttaminen. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jaatinen, M. 2006. Kirjanpitäjä eteni urallaan toimitusjohtajaksi. Tilisanomat 4/2006. 59-61.
- Jyrkkiö, E & Riistama, V. 2006. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18.-19. painos. Helsinki: WSOY.
- Lämsiluoto, A. Laitinen, E & Laitinen, T. 2008. Suomalaisilla suuryrityksillä valinnanvaraa strategisen johdon laskentatoimen menetelmissä. Tilisanomat 3/2008. 63-66.
- Neilimo, K & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. 6.-8. painos. Helsinki: Edita.
- Rantalainen, A. 1997. Tilitoimisto on pienyrityksen talousasiantuntija. Tilisanomat 3/1997. 32-37.
- Rope, T. 2006. Menesty konsulttina – Konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa. Helsinki: Talentum.
- Rytsy, A. 2006. Uuden osaamisen aika. Tilisanomat 5/2006. 51-52.
- Salo, U. 2002. Ympäristön muutos luo kehityspaineita tilitoimistoille. Tilisanomat 4/2002. 41-45.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WSOY.
- Trott, P. 2008. Innovation management and new product development. 4. painos. England: Prentice Hall.
- Yrittäjät.fi [www-dokumentti]  
<<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/sahkoinentaloushallinto/>>  
(Viitattu 19.7.2009)
- Yrjölä, E. 2003. Kilpa kovenee, kirjanpitäjä. Talouselämä 1/2003. 44-46.

Öhman, L. 2000. Kirjanpitoalan tulevaisuuden haasteet - tutkimustuloksia Norjasta. Tilisanomat 2/2000. 49-51.

## Kuvaotsikkoluettelo

Kuva 1: Teoreettinen viitekehys.....	8
Kuva 2: Tutkimusmenetelmät (Heikkilä 2008, 13) .....	10
Kuva 3: Tuotteistusprosessi vaiheittain (Rope 2006, 99) .....	23
Kuva 4: Katetuoton määräytyminen (Neillimo & Uusi-Rauva 2007, 67) .....	31

## Taulukko-otsikkoluettelo

Taulukko 1: Konsultointi- ja neuvontapalvelun vaikutus tilitoimiston valintaan .....	35
Taulukko 2: Konsultointi- ja neuvontapalvelun arvostus .....	35
Taulukko 3: Konsultointi- ja neuvontapalvelun hyöty.....	39
Taulukko 4: Kysymyksiä laskun riittävyydestä.....	41
Taulukko 5: Hinnoittelun kohtuullisuus.....	41
Taulukko 6: Kustannukset jaettuna kustannuspaikoille.....	45
Taulukko 7: Konsultointi- ja neuvontapalvelun käyttö.....	49
Taulukko 8: Palveluiden hinnan arvostus.....	50
Taulukko 9: Konsultointi- ja neuvontapalvelun riittävyys .....	50



## Liitteet

Liite 1: Tilitoimiston palvelujen ja hinnoittelun kehittämiskysely .....	58
Liite 2: Excel-laskelmat .....	63

### Liite 1: Tilitoimiston palvelujen ja hinnoittelun kehittämiskysely

Opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä tilitoimiston palveluista ja hinnoittelusta sekä niiden kehittämisestä. Kyselyn vastaukset käsitellään nimettöminä. Vastaamiseen kuluu arviolta 5-10 minuuttia. Vastauksesi on todella tärkeä, jotta tilitoimisto voi kehittää palvelujaan asiakkaan tarpeiden mukaiseksi.

Ympyröi sopiva vaihtoehto.

#### Tilitoimiston palvelut

1. Kuinka paljon seuraavat tekijät vaikuttivat tilitoimiston valintaan?

	Erittäin paljon	Jonkin verran	En osaa sanoa	Ei juurikaan	Ei ollenkaan
Tilitoimiston ammattitaito	5	4	3	2	1
Palveluiden hinta	5	4	3	2	1
Toimiston omien palveluiden markkinointi	5	4	3	2	1
Toimiston keskeinen sijainti	5	4	3	2	1
Muiden ihmisten suosittelut	5	4	3	2	1
Luotettavat toimitusajat	5	4	3	2	1
Toimiston konsultointi- ja neuvontaosaaminen	5	4	3	2	1
Auktorisoitu tilitoimisto	5	4	3	2	1
Muu, mikä? _____	5	4	3	2	1

2. Kuinka paljon arvostat seuraavia tekijöitä tilitoimistossa?

	Erittäin paljon	Jonkin verran	En osaa sanoa	En juurikaan	En ollenkaan
Toimiston ammattitaito	5	4	3	2	1
Palveluiden hinta	5	4	3	2	1
Toimiston omien palveluiden markkinointi	5	4	3	2	1
Toimiston keskeinen sijainti	5	4	3	2	1
Muiden ihmisten suosittelut	5	4	3	2	1
Luotettavat toimitusajat	5	4	3	2	1
Toimiston konsultointi- ja neuvontaosaaminen	5	4	3	2	1
Auktorisoitu tilitoimisto	5	4	3	2	1
Muu, mikä? _____	5	4	3	2	1

3. Käytätkö seuraavia tilitoimiston peruspalveluita?

	Erittäin paljon	Jonkin verran	En osaa sanoa	En juurikaan	En ollenkaan
Kirjanpito	5	4	3	2	1
Palkanlaskenta	5	4	3	2	1
Tilinpäätöksen teko	5	4	3	2	1
Veroilmoitusten laadinta	5	4	3	2	1
Alv-valvontailmoitukset kuukausittain	5	4	3	2	1
Työnantajatilitykset kuukausittain	5	4	3	2	1
Muu, mikä? _____	5	4	3	2	1

## 4. Kuinka tärkeäksi koet seuraavat lisäpalvelut?

	Erittäin tärkeäksi	Jonkin verran	En osaa sanoa	En juurikaan	En ollenkaan
Verosuunnittelu ja verolaskelmat	5	4	3	2	1
Laskutus	5	4	3	2	1
Rahaliikenteen hoitaminen (mm. laskujen ja palkkojen maksu)	5	4	3	2	1
Konsultointi- ja neuvontapalvelu	5	4	3	2	1
Ostoreskontran käyttö	5	4	3	2	1
Myyntireskontran käyttö	5	4	3	2	1
Budjetit	5	4	3	2	1
Tilinpäätöksen analysointi	5	4	3	2	1
Paperiton (sähköinen) kirjanpito	5	4	3	2	1
Tilaisuudet, joissa ohjeistetaan yrittäjää	5	4	3	2	1
Muu, mikä? _____	5	4	3	2	1

## 5. Kuinka usein käytät edellisen kysymyksen lisäpalveluja?

	Erittäin usein	Jonkin verran	En osaa sanoa	En juurikaan	En ollenkaan
Verosuunnittelu ja verolaskelmat	5	4	3	2	1
Laskutus	5	4	3	2	1
Rahaliikenteen hoitaminen (mm. laskujen ja palkkojen maksu)	5	4	3	2	1
Konsultointi- ja neuvontapalvelu	5	4	3	2	1
Ostoreskontran käyttö	5	4	3	2	1
Myyntireskontran käyttö	5	4	3	2	1
Budjetit	5	4	3	2	1
Tilinpäätöksen analysointi	5	4	3	2	1
Paperiton (sähköinen) kirjanpito	5	4	3	2	1
Tilaisuudet, joissa ohjeistetaan yrittäjää	5	4	3	2	1
Muu, mikä? _____	5	4	3	2	1

## 6. Mitkä tekijät vähentävät kiinnostustasi lisäpalveluihin?

	Erittäin paljon	Jonkin verran	En osaa sanoa	Ei juurikaan	Ei ollenkaan
Oman ajan niukkuus	5	4	3	2	1
Yrityksen pieni koko	5	4	3	2	1
Lisäpalveluiden hinta	5	4	3	2	1
Lisäpalveluiden hyödyttömyys omaan toimintaan	5	4	3	2	1
En koe tarpeelliseksi	5	4	3	2	1
Muu, mikä? _____	5	4	3	2	1

7. Miten hyvää tilitoimiston toiminta on tällä hetkellä seuraavissa asioissa?

	Erittäin hyvää	Jonkin verran	En osaa sanoa	Ei juurikaan	Ei ollen- kaan
Palvelun laatu	5	4	3	2	1
Ammattitaitoisuus	5	4	3	2	1
Palvelun nopeus	5	4	3	2	1
Asiainnoin helppous	5	4	3	2	1
Tiedon kulku	5	4	3	2	1

#### Konsultointi- ja neuvontapalvelu tilitoimistossa

8. Kuinka usein käytät konsultointi- ja neuvontapalvelua (asiakastapaamiset)?

	Erittäin paljon	Jonkin verran	En osaa sanoa	En juurikaan	En ollen- kaan
	5	4	3	2	1

9. Onko tilitoimiston antama konsultointi- ja neuvontapalvelu riittävää?

	Erittäin riittävää	Jonkin verran	En osaa sanoa	Ei juurikaan	Ei ollen- kaan
	5	4	3	2	1

10. Kuinka paljon konsultoinnista on ollut hyötyä liiketoiminnallesi?

	Erittäin paljon	Jonkin verran	En osaa sanoa	Ei juurikaan	Ei ollen- kaan
	5	4	3	2	1

11. Arvioi konsultoinnin hyötyjä omalle toiminnallesi seuraavissa kohdissa.

	Erittäin hyödyllistä	Jonkin verran	En osaa sanoa	Ei juurikaan	Ei ollen- kaan
Uusi informaatio talous- asioista	5	4	3	2	1
Oman toiminnan kehitys- ideoita	5	4	3	2	1
Rohkaisua tehdä uusia investointeja	5	4	3	2	1
Rohkaisua lisätä/vähentää henkilökuntaa	5	4	3	2	1
Uusien veromuutosten tiedon saanti	5	4	3	2	1
Toiminnan laajennus/ supistus	5	4	3	2	1
Muu, mikä? _____	5	4	3	2	1

12. Arvioi konsultointipalvelun (asiakastapaamiset) käsiteltäviä asioita.

	Erittäin tärkeä	Jonkin verran	En osaa sanoa	Ei juurikaan	Ei ollenkaan
Tuloslaskelman läpikäynti	5	4	3	2	1
Taseen läpikäynti	5	4	3	2	1
Verosuunnittelu	5	4	3	2	1
Veroilmoitukset	5	4	3	2	1
Tilinpäätökset	5	4	3	2	1
Tulevan kauden suunnittelu	5	4	3	2	1
Muu, mikä? _____	5	4	3	2	1

13. Mitä muita asioita toivoisit käsiteltävän asiakastapaamisissa? Kerro omin sanoin.

#### Palvelujen hinnoittelu ja laskutus

Rasti sopiva vaihtoehto

14. Onko tilitoimiston lasku selkeä ja riittävästi eritelty?

<input type="checkbox"/>	Kyllä
<input type="checkbox"/>	Ei
<input type="checkbox"/>	En osaa sanoa

15. Tiedätkö palvelun sisällön, josta sinua laskutetaan?

<input type="checkbox"/>	Kyllä
<input type="checkbox"/>	Ei
<input type="checkbox"/>	En osaa sanoa

16. Tunnetko tarvetta saada lisätietoa palvelusta, josta sinua laskutetaan?

<input type="checkbox"/>	Kyllä
<input type="checkbox"/>	Ei
<input type="checkbox"/>	En osaa sanoa

17. Ovatko tilitoimiston palvelut mielestäsi kohtuullisesti hinnoiteltu?

<input type="checkbox"/>	Kyllä
<input type="checkbox"/>	Ei
<input type="checkbox"/>	En osaa sanoa

#### Lopuksi

18. Kehitysehdotuksia tilitoimistolle. Kerro omin sanoin.

Taustatiedot analyysia varten

Rasti sopiva vaihtoehto

19. Sukupuoli:

<input type="checkbox"/>	Nainen
<input type="checkbox"/>	Mies

20. Ikä:

<input type="checkbox"/>	alle 30
<input type="checkbox"/>	30-39
<input type="checkbox"/>	40-49
<input type="checkbox"/>	50-59
<input type="checkbox"/>	60 tai yli

21. Asema yrityksessä

<input type="checkbox"/>	Toimitusjohtaja
<input type="checkbox"/>	Työntekijä
<input type="checkbox"/>	Muu, mikä _____

22. Yrityksen koko

<input type="checkbox"/>	5 tai alle 5 työntekijää
<input type="checkbox"/>	6-10 työntekijää
<input type="checkbox"/>	11-20 työntekijää
<input type="checkbox"/>	yli 21 työntekijää

23. Koulutus

<input type="checkbox"/>	Peruskoulu
<input type="checkbox"/>	Lukio
<input type="checkbox"/>	Ammattikoulu
<input type="checkbox"/>	Kauppakoulu
<input type="checkbox"/>	Ammattikorkeakoulu
<input type="checkbox"/>	Kauppakorkeakoulu
<input type="checkbox"/>	Teknillinen korkeakoulu
<input type="checkbox"/>	Yliopisto
<input type="checkbox"/>	Muu, mikä? _____

24. Kuinka kauan olet ollut tilitoimiston asiakkaana?

<input type="checkbox"/>	Alle 1 vuotta
<input type="checkbox"/>	1-2 vuotta
<input type="checkbox"/>	2-3 vuotta
<input type="checkbox"/>	3-4 vuotta
<input type="checkbox"/>	4-5 vuotta
<input type="checkbox"/>	yli 5 vuotta

**KIITOS!**

## Liite 2: Excel-laskelmat

**Tilitoimisto Oy:n kulut**

	Vuodessa	Välittömiä 80%	Jää 20%
Palkat	140 000,00 €	112 000,00 €	28 000,00 €
Henkilösivukustannukset	41 300,00 €	33 040,00 €	8 260,00 €
Työterveys+muut sos	4 000,00 €		
Alihankinta	30 000,00 €	24 000,00 €	6 000,00 €
Ulkopuoliset palvelut	16 000,00 €		
Vuokrat alv 0 %	13 000,00 €		
Mainos ja myynninedistäminen	7 000,00 €		
Ammattikirjallisuus ja koulutus	6 000,00 €		
Puhelin ja Internet	5 000,00 €		
Kaluston pienhankinta	4 000,00 €		
Posti	4 000,00 €		
Jäsenmaksut	1 700,00 €		
Vahinkovakuutukset	600,00 €		
Muut pankinkulut ym	500,00 €		
	273 100,00 €	169 040,00 €	42 260,00 €

**Välittömät ja välilliset työtunnit**

Kuukaudet	Työn- tekijöit ä	Työtunteja Yhteensä	80 % välittömiä	Alihankin- nan työtunnit	keskim. 21 pvä/ kk	Työtunteja vuodessa	Joista välittömiä
1/09	5	7,5	6,0	90,0	21	877,5	702,0
2/09	5	7,5	6,0	90,0	21	877,5	702,0
3/09	5	7,5	6,0	90,0	21	877,5	702,0
4/09	5	7,5	6,0	90,0	21	877,5	702,0
5/09	5	7,5	6,0	90,0	21	877,5	702,0
6/09	5	7,5	6,0	90,0	21	877,5	702,0
7/09	5	7,5	6,0	90,0	21	877,5	702,0
8/09	5	7,5	6,0	90,0	21	877,5	702,0
9/09	5	7,5	6,0	90,0	21	877,5	702,0
10/09	5	7,5	6,0	90,0	21	877,5	702,0
11/09	5	7,5	6,0	90,0	21	877,5	702,0
12/09	5	7,5	6,0	90,0	21	Lomat	Lomat
Yhteensä						9652,5	7722,0

# KUSTANNUSLAJILASKENTA

Työsuoritukset	<b>Työkustannukset</b>	
	- palkat	140 000,00 €
	- henkilösivukustannukset	41 300,00 €
	- alihankinta	30 000,00 €
		<b>211 300,00 €</b>
Ainekset	<b>Aineskustannukset</b>	
	- atk-ohjelmistot	16 000,00 €
		<b>16 000,00 €</b>
Lyhytvaikutteiset tuotantovälineet	<b>Lyhytvaikutteisista tuotantovälineistä aiheutuvat kustannukset</b>	
	- työterveys + muut sos	4 000,00 €
	- vuokrat	13 000,00 €
	- mainos ja myynninedistäminen	7 000,00 €
	- ammattikirjallisuus ja koulutus	6 000,00 €
	- puhelin ja internet	5 000,00 €
	- kaluston pienhankinta	4 000,00 €
	- posti	4 000,00 €
	- jäsenmaksut	1 700,00 €
	- muut pankinkulut ym	500,00 €
		<b>45 200,00 €</b>
Pitkävaikutteiset tuotantovälineet	<b>Pääomakustannukset</b>	
	- vakuutuskustannukset	600,00 €
		<b>600,00 €</b>



**Työkustannus välitöntä työtuntia kohden**

211 300,00 €	=	27,36 €
7722,0		

**Aineskustannus välitöntä työtuntia kohden**

16 000,00 €	=	2,07 €
7 722,0		

**Lyhytvaikutteisista tuotantovälineistä  
aiheutuvat  
kustannukset välitöntä työtuntia kohden**

45 200,00 €	=	5,85 €
7722,0		

**Pääomakustannus välitöntä työtuntia kohden**

600,00 €	=	0,08 €
7722,0		

# KUSTANNUSPAIKKALASKENTA

Tilitoimisto Oy

Vuosi 2009

Välittömät kustannukset	Yhteensä	Kirjanpito	Atk	Hallinto
Palkat	112 000,00 €	112 000,00 €		
Henkilösivukustannukset	33 040,00 €	33 040,00 €		
Alihankinta	24 000,00 €	24 000,00 €		
<b>Välittömät yhteensä</b>	<b>169 040,00 €</b>	<b>169 040,00 €</b>		
<b>Kiinteät kustannukset</b>				
Palkat	28 000,00 €			28 000,00 €
Henkilösivukustannukset	8 260,00 €			8 260,00 €
Työterveys+muut sos	4 000,00 €			4 000,00 €
Alihankinta	6 000,00 €			6 000,00 €
Ulkopuoliset palvelut	16 000,00 €		16 000,00 €	
Vuokrat	13 000,00 €	8 125,00 €	1 625,00 €	3 250,00 €
Mainos ja myynninedistäminen	7 000,00 €			7 000,00 €
Ammattikirjallisuus ja koulutus	6 000,00 €	3 000,00 €		3 000,00 €
Puhelin ja Internet	5 000,00 €	1 250,00 €	2 500,00 €	1 250,00 €
Kaluston pienhankinta	4 000,00 €		2 000,00 €	2 000,00 €
Posti	4 000,00 €	2 000,00 €		2 000,00 €
Jäsenmaksut	1 700,00 €			1 700,00 €
Vahinkovakuutukset	600,00 €			600,00 €
Muut pankinkulut ym	500,00 €			500,00 €
<b>Kiinteät yhteensä</b>	<b>104 060,00 €</b>	<b>14 375,00 €</b>	<b>22 125,00 €</b>	<b>67 560,00 €</b>

Välitöntä työtuntia kohden	13,48 €	1,86 €	2,87 €	8,75 €
Osuus kiinteistä kustannuksista	100,00 %	13,81 %	21,26 %	64,92 %

	Yht	Kp	Atk	Hallinto
Huoneita	8	5	1	2

**SUORITEKOHTAINEN LASKENTA**

Välittömät työkustannukset	169 040,00 €	
Kiinteät kustannukset	104 060,00 €	
Yhteensä	273 100,00 €	
Välittömät työtunnit	7722,0	
Välittömien kustannusten osuus	21,89 €	
Kiinteiden kustannusten osuus	13,48 €	
Yhteensä	35,37 €	
Voitto-osuus	6,63 €	
Voittoprosentti	15,79 %	
Voittotavoite	20 %	42,44 €

# **TOIMINTOPERUSTEINEN KUSTANNUSLASKENTA**

Toiminto		Vuodessa	Kuukaudessa
Kirjanpito			
Resurssit			
Työntekijä			
	80 % palkasta	22 400,00 €	1 866,67 €
	80 % Hlösvukust	6 608,00 €	550,67 €
		29 008,00 €	2 417,33 €
Työpiste			
	Atk-ohjelma	3 200,00 €	266,67 €
	Pienkalusteet	800,00 €	66,67 €
		4 000,00 €	333,33 €
Muut			
	Arvio	2 992,00 €	249,33 €
	Yhteensä	36 000,00 €	3 000,00 €
	Viennit (arvio)		8000
	Kustannus / vienti		0,37 €